

مهارات بناء وتحفيز فرق العمل



Building skills and motivate
Teams work

مهارات بناء وتحفيز فرق العمل



إعداد

محمود عبدالفتاح رضوان

خبير التدريب والتنمية الإدارية

المستشار التدريبي لدى المجموعة العربية للتدريب والنشر

عضو جمعية التدريب والتنمية

الناشر

المجموعة العربية للتدريب والنشر



2013

فهرسة أثناء النشر إعداد إدارة الشؤون الفنية - دار الكتب المصرية

رضوان ، محمود عبدالفتاح

مهارات بناء وتحفيز فرق العمل / إعداد : محمود عبد الفتاح رضوان- ط 1 -
القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر

105 ص : 29x21 سم.

التقييم الدولي : 6-13-6298-977-978

1- إدارة الأفراد

أ- العنوان

ديوي: 3،658 رقم الإيداع : 2012/1555

تحذير:

جميع الحقوق محفوظة للمجموعة العربية للتدريب والنشر ولا يجوز نشر أي
جزء من هذا الكتاب أو اختزان مادته بطريقة الاسترجاع أو نقله على أي نحو أو
بأية طريقة سواء كانت إلكترونية أو ميكانيكية أو خلاف ذلك إلا بموافقة الناشر
على هذا كتابة ومقدماتاً.

حقوق الطبع محفوظة

الطبعة الأولى

2013



الناشر

المجموعة العربية للتدريب والنشر

8 أ شارع أحمد فخري - مدينة نصر - القاهرة - مصر

تليفاكس: 22759945 - 22739110 (00202)

الموقع الإلكتروني: www.arabgroup.net.eg

E-mail: info@arabgroup.net.eg

elarabgroup@yahoo.com

المحتويات

الموضوع	الصفحة
مقدمة الناشر	5
قيادة فريق العمل وإدارة فريق العمل... الفرق كبير	9
صفات قائد فريق العمل	13
نظريات مفسرة لشخصية القائد	27
مفهوم فريق العمل	39
خطوات بناء فرق العمل	45
صفات فريق العمل الناجح	49
ادارة الصراعات داخل فرق العمل	53
المهارات السلوكية المطلوبة لأعضاء الفريق	63
أسباب فشل فرق العمل	69

75	أهمية التوجيه في رفع الروح المعنوية وتحفيز الموظفين
79	- مفهوم التحفيز
80	- نظريات تحفيز الأفراد
93	طرق وأساليب تقييم أداء فرق العمل
97	نموذج تقييم فريق عمل
105	المراجع



مقدمة الناشر

نحن نعى في المجموعة العربية للتدريب والنشر على نحو خاص بتناول كافة القضايا والمتغيرات المتلاحقة ومتطلبات الإصلاح الإداري والاقتصادي وكل ما يهم المنظمات والتعرف أيضا على التجارب العالمية الناجحة للوصول إلى الهدف المشترك مع عملائنا في رفع وتطوير الكفاءات البشرية مرتكزين بذلك على قاعدة بيانات من الخبراء والمتخصصين والاستشاريين المؤهلين لتنفيذ وإدارة كافة البرامج علميا وعمليا بما يتواءم مع طبيعة عمل المنظمات، كما يتضمن نشاط المجموعة العربية للتدريب والنشر القيام بجميع أنواع الاستشارات في كافة التخصصات وقد ظهرت الحاجة إلى تفعيل نشاط البرامج التدريبية في المجموعة العربية للتدريب والنشر لتخاطب احتياجات محددة للشركات والجهات المختلفة من خلال القيام بدراسة وتحديد الاحتياجات التدريبية للشركات وتصميم برامج خاصة تفي بهذه الاحتياجات وذلك لرفع معدلات أداء العاملين وتنمية مهاراتهم المختلفة.

برامجنا التدريبية:

تغطي كافة التخصصات التي تحتاجها القطاعات المختلفة ونذكر من هذه البرامج على سبيل

المثال:

- المهارات الإدارية والإشرافية وإدارة الأعمال للمستويات الإدارية المختلفة.
- المهارات السلوكية والقيادية.
- المحاسبة بجميع فروعها وتخصصاتها.
- التمويل والإدارة المالية والاستثمار.

أسلوبنا في التدريب:

لا نعتمد في التدريب على الأسلوب التقليدي الذي يعتمد بدوره على التلقين وإعطاء المحاضرات، ولكن نرى أن التدريب بمفهومه الحديث يجب أن يعتمد على الحوار والنقاش وتبادل الخبرات..ومساعدة المتدرب على طرح المشكلات التي قد تواجهه في عمله ووضع تصورات له للحلول بها يؤدي إلى تحقيق الاستفادة المرجوة من حضور البرنامج. ونعتمد في التدريب على العديد من الأساليب مثل:

- دراسة ومناقشة الحالات العملية.
- الاستقصاءات وتبادل الآراء والمقترحات.
- الأفلام التدريبية
- تمثيل الأدوار.

كذلك لدينا مجموعة متميزة من قاعات التدريب التي تم إعدادها بأحدث الوسائل السمعية والبصرية بما يؤدي إلى تقديم خدمة تدريبية على أعلى مستوى من الجودة.

أنواع البرامج التي نقدمها:

هناك نوعان من البرامج

برامج مركزية:

وهي البرامج المدرجة في الخطة السنوية بتواريخ وأماكن محددة والتي نقوم بإرسالها في بداية كل عام للمؤسسات والهيئات والجهات في أنحاء العالم العربي، وبعد ذلك نتلقى الترشيحات من الجهات المختلفة على تلك البرامج.

برامج تعاقدية:

نظرا لصعوبة احتواء خطة البرامج السنوية على جميع البرامج في المجالات والقطاعات والأنشطة المختلفة وكذلك مواعيد وأماكن البرامج المدرجة بالخطة قد تكون غير ملائمة لبعض الجهات أو المؤسسات أو قد تطلب جهة ما تنفيذ برنامج تفصيلي متخصص يتماشى مع طبيعة عمل تلك الجهة بالتحديد لذلك يتم تنفيذ برامج تعاقدية يتم تصميمها لتلبية احتياجات الجهة الطالبة بشكل خاص في المكان والزمان المناسب لها.

مدة برامج التدريب:

تم تصميم وإعداد وتنفيذ برامج تدريبية قصيرة للمؤسسات والهيئات تتراوح مدتها من أسبوع تدريبي (خمسة أيام عمل) إلى أربعة أسابيع.. وهناك برامج تأهيلية وهي ما يطلق عليها (دبلومات) وتتراوح مدتها من ثمانية أسابيع إلى أربعة وعشرين أسبوعا تدريبيا وحسب ظروف الجهة الطالبة.



قيادة فريق العمل وإدارة فريق العمل... الفرق كبير

يخلط الكثيرون بين مصطلحي القيادة والإدارة ويعتبرونهما وجهان لعملة واحدة، لكن المصطلحين مختلفان تماماً في الحقيقة، فالقائد يمكن أن يكون مديراً أيضاً ولكن ليس كل مدير يصلح قائداً، فما هو الفرق بين القيادة والإدارة؟

القيادة: تركز القيادة على العلاقات الإنسانية وتهتم بالمستقبل، ومن هنا تحرص على عدم الخوض إلا في المهم من الأمور، وتهتم القيادة بالرؤية والتوجهات الإستراتيجية وتمارس أسلوب القدوة والتدريب.

أما الإدارة: تركز الإدارة، على النقيض من القيادة، فهي تركز على الإنجاز والأداء في الوقت الحاضر، ومن هنا فهي تركز على المعايير وحل المشكلات وإتقان الأداء والاهتمام باللوائح والنظم واستعمال السلطة، كما تهتم بالنتائج الآنية مثل كم ربحنا، وكم بعنا، وما إلى ذلك؟

والحقيقة أن كلا الأمرين مهم، فالقيادة بدون إدارة تجعلنا نعيش في عالم التخطيط للمستقبل، مع إهمال الإنجاز الفوري الذي نحتاج إليه كي نصل لأهدافنا، والإدارة وحدها تجعلنا لا نرى سوى مشاكلنا اليومية التي تستغرقنا فلا يتاح لنا الوقت للتفكير والتخطيط للغد، إنها تجعلنا نبتعد عن الأهداف البعيدة والصورة الكلية وربطها بالقيم والمبادئ، وقد ننسى في فورة اهتمامنا الطاعني بالإنتاج والجودة أننا نتعامل مع بشر لهم أحاسيسهم وحقوقهم واحتياجاتهم.

نحن نعلم أن الإنسان يمكن أن يتعلم علم الإدارة فهو يدرس في الجامعات والمعاهد وهناك العديد من المتخصصين الذين يقدمون الدورات المتميزة فيه. ولكن هل يمكن تعلم فن القيادة؟ حير هذا السؤال العالم، واختلف فيه الباحثون والدارسون، فمنهم من يرى أنها موهبة فطرية تولد مع الشخص، ومن هؤلاء "وارين بينيس" الذي يقول: إنك لا تستطيع تعلم القيادة، القيادة شخصية وحكمة وهما شيان لا يمكنك تعليمهما، ومنهم من يرى أنها كأي مهارة أخرى يمكن أن تكتسب، فيقول "بيتر دركر": يجب أن تتعلم القيادة، وباستطاعتك أن تتعلمها .

إننا نعتقد أن القيادة تنقسم إلى جزأين، جزء يمكن تعلمه وإتقانه وجزء يجب أن يكون موجوداً بالفطرة في الشخص، وبدون هذين الجزأين لا يمكن أن تكتمل شخصية القائد ونجاحه كقائد، أما الجزء الذي يمكن تعلمه فهو ما يتعلق بمهارات التواصل والتخاطب، والنظريات الإستراتيجية والأساليب القيادية المختلفة، وكلها أمور يمكن تعلمها في المعاهد والمراكز والجامعات في دورات تطول أو تقصر.

لكن الجزء الذي لا يعلم ولا يمكن اكتسابه بشكل مصطنع هو المتعلق بالمشاعر والعاطفة وسرعة البديهة والاهتمام بمن حولك، وهي صفات تصنع القائد وتحبب الناس فيه فيسهل عليهم إتباعه، يقول الله تعالى: {قَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ} (آل عمران: 159). وهكذا فإن من لديه هذه الصفات يستطيع أن يتعلم المهارات الأخرى عبر التدريب والتعليم والتوجيه وصقل المهارات.

وبصفة عامة فإن القيادة تتعلق بشخصية الإنسان ككل، وهي بروز الشخصية القيادية الحقيقية، وهذا أمر يحتاج إلى الكثير من الوقت والصبر، إذ أن الشخصية القيادية لا يمكن أن توجد وتدريب وتصل وتكتسب الخبرة اللازمة للقيادة في يوم وليلة، بل هي عملية تأخذ سنوات من العمر.

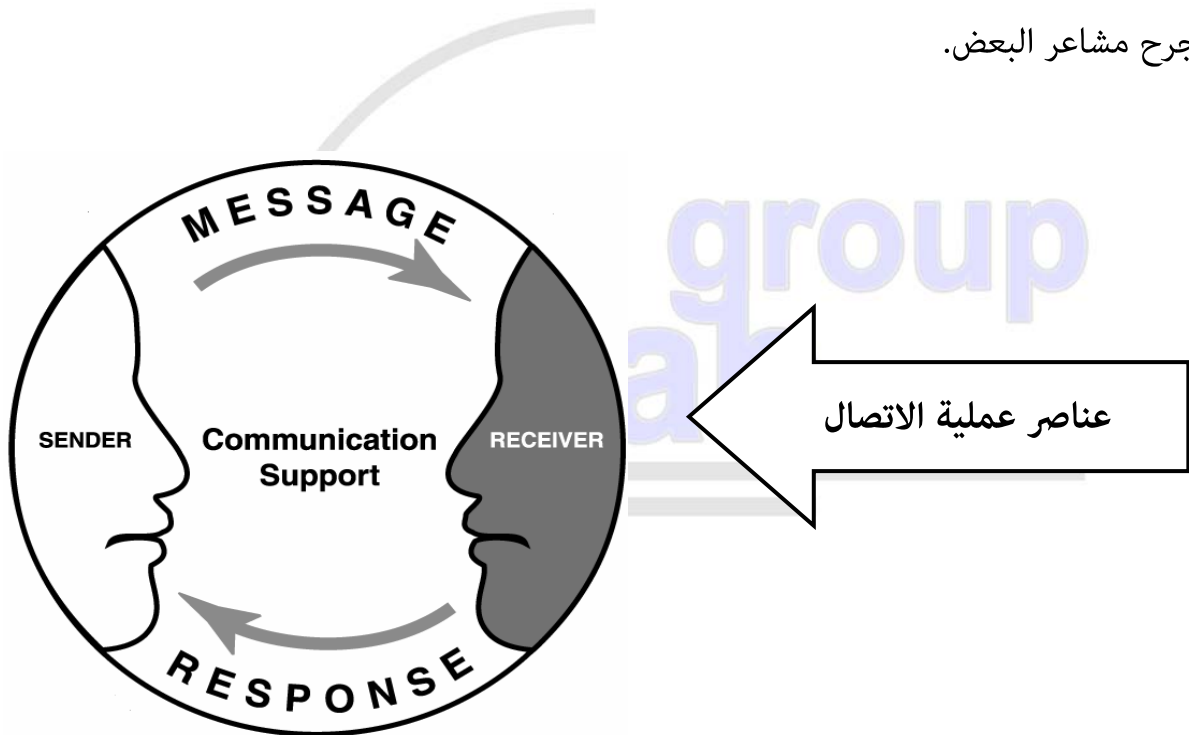
إجمالاً: القيادة فرع من علم الإدارة... القيادة والإدارة مصطلحان مختلفان تماماً، حيث يمكن أن يكون القائد مديراً ولكن ليس كل مدير يصلح أن يكون قائداً، فالقيادة غالباً تهتم بالمستقبل والرؤية والتوجهات الإستراتيجية والتحفيز وشحن همم العاملين في المنظمة، فهي تركز على العلاقات الإنسانية والعاطفة وتمارس أسلوب القدوة والتدريب.. الخ.

فالقيادة تهتم بالكليات أي اختيار العمل الصحيح، أما الإدارة فعكس القيادة، فهي تهتم بالوقت الحاضر، وذلك من خلال عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والإشراف والرقابة، وتركز على المعايير والإنجاز وإتقان الأداء والنتائج الآنية وحل المشكلات والاهتمام باللوائح والنظم واستعمال السلطة... الخ، فالإدارة تركز على المنطق وتهتم بالجزئيات والتفاصيل أي اختيار الطريقة الصحيحة للعمل.



صفات قائد فريق العمل

التحدث والاتصال والاستماع من النقاط المهمة الرئيسية للقائد الناجح إن لم تكن في المرتبة الأولى من حيث الأهمية. إن القائد الناجح يجب عليه معرفة كيف يمكن التحدث مع الآخرين وليس فقط مع الفريق الذي يعمل معه ولكن حتى مع الأطراف الخارجية أيضا، لذلك السؤال المهم، ماذا يعني أن تكون متصل أو متحدث جيدا؟ وإن المبتدئين يتوقعون أن القائد الجيد يجب عليه قول ما يجب عليه قوله، وليس ما يرغب، القائد الجيد يجب أن يقول ما تتطلبه الحقيقة أن تقال كما هي، دون أن يغلف كلامه بالسكر والعسل لمرضاة أي طرف أو الخوف من جرح مشاعر البعض.



القائد الناجح يعرف ماذا يقول للحصول على أفضل ما عند الغير وخاصة الفريق أو المجموعة، المدرب مثلا لا يمدح اللاعب النجم في الفريق بعد مباراة مثيرة قد فازوا بها، هذا العمل يجعل اللاعب النجم يستمر في بذل

مجهود اكبر في التمارين والتدريبات ليطور أكثر من مهاراته، والعكس في حالة الخسارة فعلى المدرب أن يشد من أزر اللاعب النجم في حالة الخسارة ويقوى من عزمته.

ينتقد عندما يكون ضروريا ، ويستحسن ويقدم الدعم وخاصة المعنوي عندما يحين وقته، ويشجع ويعطي التشجيع عندما يتوجب ذلك وفي كل الأحوال الاستماع لما يقوله الأعضاء لما يقولونه. القائد الناجح يمثل ما لديه من صفات التحدث يجب أن تكون لديه صفة الاستماع الجيد.

مقومات الاتصال الفعال:

وللحصول على اتصالات فعالة وناجحة يلزم مراعاة العوامل والاعتبارات التالية :

- أن يكون موضوع الاتصال أو مضمون الرسالة واضحاً وعند مستوى فهم المرسل إليه وإدراكه ، وأن يكون في نطاق اختصاصه وفي حدود السلطات المخولة له .
- أن تكون كمية المعلومات بالقدر الذي يمكن استقباله واستيعابه وأن تكون هذه المعلومات مهمة بالنسبة للمرسل إليه وجديدة وإلا فقدت أهميتها .
- أن تتم عملية الاسترجاع، وأن يتأكد المرسل من أن المرسل إليه قد أدرك الرسالة وإنفعل معها ، وذلك عن طريق ملاحظة رد فعله سواء بالتعبير الشفوي أو التصرف العملي .

- يجب أن تركز الرسالة - شفوية كانت أم كتابية - على الحقائق والمعلومات المهمة ، مع شرح المعلومات الفنية وتبسيطها ، والتعريف بالمصطلحات أو الحقائق غير المعروفة ومقارنتها بما هو معروف .
- وهكذا يجب أن يكون هناك تنظيم سليم للاتصالات يكون مسئولاً عن اقتراح وتنفيذ سياسة الاتصال في المنظمة ، وأن يكون لدى الإدارة العليا قناعة بأهمية (إدارة الاتصال) ودورها في تحقيق فعالية الاتصالات في المنظمة .

لماذا تنحرف عملية الاتصال عن أهدافها ؟

- بسبب غموض الرسالة .
- بسبب الخطأ في ترجمة المحتويات .
- بسبب عدم الانتباه .
- بسبب الفاقد الكبير .
- بسبب مدى الثقة بناقل الاتصال .
- بسبب التسرع في إصدار الأحكام المسبقة وعدم قراءة الرسالة بدقة وفهم وعناية .

قيم مستوى اتصالك الشخصي !!!؟؟

المعيار	نعم	لا	السبب
هل لديك القدرة على التحدث مع الآخرين ؟			
هل لديك القدرة للتعبير عن رأيك بدون كلام ؟			
هل لديك القدرة على إدارة الخلافات التي تحدث في منزلك؟			
هل تفحص مدى دقة وضوح الرسالة المرسله في حالة توجيه احد مرؤوسيك؟			
هل تعتقد أن نسبة تركيزك تتعدى 75% في أي لقاء أو حوار؟			
هل أنت ملاحظ جيد عن حل المنازعات والخلافات؟			

استقصاء فن الاستماع !!!؟؟؟

يهدف هذا الاستقصاء إلى التعرف على قدراتك ومهاراتك في الإنصات للآخرين، ومدى استيعابك وتذكرك لرسائلهم الشفهية.

اقرأ كل عبارة جيدا ثم ضع علامة (✓) في المكان الذي يعبر تمام عن مدى انطباق مضمون العبارة على سلوكك الفعلي أثناء تعاملك مع الآخرين في العمل.

نتيجة هذا الاستقصاء خاصة بك أنت، وهي وسيلة عملية لكي تتعرف على نقاط الضعف والقوة، وطرق وأساليب التحسين والتطوير.

م	العبارات	دائما 5	عادة 4	أحيانا 3	نادرا 2	لا تنطبق 1
1	أحاول استعراض وتقييم كافة الحقائق قبل اتخاذ أي قرار.					
2	اهتم تماما بمشاعر وأحاسيس المتحدث.					
3	أنجز المهام المكلف بها بأساليب ابتكارية جديدة.					
4	أركز اهتمامي على ما يقوله المتحدث.					
5	أنتقي واستخدم الكلمات الواضحة الملائمة في التعبير عن أفكاري.					
6	أشجع الآخرين على التعبير عن أفكارهم بحرية وصراحة.					
7	لدي القدرة على الربط بين الأفكار والمعلومات المطروحة.					

م	العبارات	دائما	عادة	أحيانا	نادرا	لا تنطبق
8	أستمع إلى كل ما يقوله الطرف الآخر، بغض النظر عن ما إذا كنت متفقاً معه أولاً.					
9	أحاول أن يشعر المتحدث دائماً بأنني مدرك لكل ما يقوله.					
10	لدي القدرة على تذكر الأحداث بسرعة حتى في المواقف الصعبة.					
11	أركز على النقاط الرئيسية عندما أستمع إلى المعلومات شفهيًا.					
12	أزود العاملين بالقدر الكافي من إرجاع الأثر بالنسبة لأعمالهم.					
13	أحاول باستمرار إرجاع الأثر للمرؤوسين عن مدى تقدمهم في العمل.					
14	أخذ في اعتباري حالة المتحدث المزاجية وتأثيرها على درجة استيعاب للرسالة المقدمة.					
15	أركز انتباهي واهتمامي في كل ما يقوله الطرف الآخر.					
16	عندما أتحدث مع طرف آخر، أراعي تلك العوامل المؤثرة في الموقف والمؤثرة في الاتصالات بيني وبينه.					
17	لدي القدرة على تذكر المعلومات حتى بعد فترة من الزمن.					

					18	لدي القدرة على الاستجابة للمعلومات والاستفسارات بأسلوب ملائم وفي الوقت المناسب.
					19	عندما أتحدث مع طرف آخر، أستطيع أن أستمع لما يدور بيننا من أحاديث.
					20	أحاول مراقبة التعبيرات والتصرفات غير اللفظية التي تبدو من الطرف الآخر.
					21	لا أبدأ حديثي إلا بعد انتهاء الطرف الآخر من حديثه تماما.
					22	أؤمن تماما بأن الزمن كفيل بتغيير الأفراد والظروف المحيطة.
					23	أتغلب علي كافة الأمور التي تتسبب في المقاطعة والتشويش علي حديثي مع الطرف الآخر.
					24	لدي القدرة على استيعاب وفهم كل ما يقال.
					25	أبحث عن المعلومات وأحاول تجميعها حتى أنفهم الموقف بصورة أفضل.
					26	أتعامل مع الآخرين بأسلوب واضح ومباشر.
					27	أهتم بالنقاط الرئيسية، وأتجنب الغرق في التفاصيل.
					28	أتجاوب بسرعة مع وجهات النظر التي لا أتفق معها.

					29	أستطيع أن أحدد بدقة الوقت المناسب للحديث وأيضاً الموضوع الذي سوف أتحدث فيه.
					30	لدي القدرة على تذكر كل ما دار منذ أسابيع.

الآن: بعد انتهائك من الإجابة على الاستقصاء. سجل - في الجداول التالية الدرجة التي أعطيتها لكل

عبارة كما يلي: دائماً (5) عادةً (4) أحياناً (3) نادراً (2) لانتطبق (1)

الاستيعاب		التفسير		الاستماع	
الدرجة	مسلسل	الدرجة	مسلسل	الدرجة	مسلسل
	5		2		4
	11		12		8
	13		14		15
	24		19		16
	27		20		21
	إجمالي		إجمالي		إجمالي

الاستجابة		التقييم		التذكر	
الدرجة	مسلسل	الدرجة	مسلسل	الدرجة	مسلسل
	3		1		10
	6		7		17
	9		22		18
	26		23		25
	28		29		30
	إجمالي		إجمالي		إجمالي

سجل في الجدول التالي مجموع درجات كل جدول. ثم رتبها تنازلياً بحيث تعطي الرقم (1) لأكبر مجموع والرقم (2) للمجموع الذي يليه وهكذا.

الترتيب	المجموع	
		الاستماع
		التفسير
		الاستيعاب
		التذكر
		التقييم
		الاستجابة

اتخاذ القرار:

من إحدى المهام للقائد الناجح هي اتخاذ القرار وتفعيله والاتجاه به إلى الاتجاه الصحيح لبقية الأفراد، واتخاذ القرار الناجح يعتمد على توافر عدة عوامل منها:

التوقيت الصحيح:

اتخاذ القرار في الوقت الصحيح وعدم التسويف وعدم تضييع الوقت في التحليل واخذ الاعتبار في أي قرار يراد أن يتخذ.

الحزم:

هذا يعني أن أي قرار يجب أن يكون فعال وصارم ولوقت مناسب لمشاهدة النتائج له.

المرونة:

يجب إيجاد المرونة في اتخاذ سياق قرار بديل واتجاهه في حالة أن القرار الأساسي لا يسير كما هو مطلوب منه ولا يحقق الهدف.

أحيانا كثيرة لا تتوفر المعلومات الكافية في اتخاذ قرار ما وأحيانا الحكم عن طريق التحليل المنطقي مطلوبة. فالقائد الناجح يثق كل الثقة بالقرارات والأحكام الصادرة منه ويدفعها ليرى من خلالها النتائج، كما أن الشجاعة لاتخاذ القرار هي الحصن المنيع للقائد الناجح.

وضوح في الرؤية:

من العناصر الرئيسية للقائد الناجح أن يكون له الرؤية الواضحة للأمور. والقائد بذلك يعرف ماذا يريد بالضبط، وهذه الرؤية الواضحة هي التي تحدد أن المجموعة التي تسير بالاتجاه الصحيح لها لهدف معين ومحدد. فالسفينة تحتاج إلى قبطان وقائد لها يعرف بالضبط إلى أين تتجه. ليس هناك ما هو أسوأ من عدم معرفة ما هو المنشود من المهمة ولا الهدف ولا لاتجاه، وكثرة تغيير هذه المعالم والاتجاهات يؤدي إلى نوع من الفوضى وعدم الرضى والإحباط. فالرؤية الواضحة تعطي الانطباع بالثبات والمصداقية والوضوح.

المرونة والثقة بالغير:

وهذا أيضا من العناصر المهمة للقائد الناجح فمفتاح نجاحه يعتمد على الثقة في الفريق ويعرف كيف يثق بهم ومن هم أتباعه خاصة. الرغبة في استخراج ما يهمهم إلى خارج السطح ومناقشتها وعدم إخفاء بعض الأمور المتعلقة بالعمل، كل هذه ليتأكد أن العمل يسير حسب ما هو مرسوم له، لا يوجد خطأ في فعل هذا، وأحيانا كثيرة يفعلها القائد بالاجتماع مع الفريق بزيادة عن المعتاد، المهم أن يكون العمل واضح وفعال. نحن نعلم أن أي احد منا لا يستطيع أن يعمل ويتواجد في كل مكان وفي كل وقت، لذلك من مساوئ القائد عدم الثقة بالغير ويتواجد في كل مكان وفي نفس الوقت، والقائد الجيد يحب أن يثق بأفراد مجموعته وفي قدراتهم وكذلك يجب أن يعرف أن لكل واحد منهم الطريقة الخاصة به لأداء العمل. انه من المهم الثقة بالآخرين لأنه يعطيهم الدافع للاستقلالية بدلا من الاعتماد في أداء العمل على القائد في كل صغيرة وكبيرة.

فالقائد في هذه المرحلة لا يعوقه شيء في وضع الإرشادات والتوضيحات في جميع الأوقات لجميع أفراد فريق العمل.

ليس فقط هذا بل أن طاقم الفريق عندما يلمس ويشعر بأن قائد الفريق لديه الثقة بهم، سوف ينعكس هذا على الجميع من ناحية الإنتاج والإبداع، إن هذا يعطيهم نوع من الإيحاء الذاتي والإيمان بقدراتهم.

القدوة من القائد:

هذا القول بسيط في العموم ولكنه مهم جداً، حيث أن القائد في العمل يحتاج أن يكون عبرة لغيره في تطبيق جميع ما يحتاجه العمل من تحقيق النجاح. يتطلب هذا أيضاً أن يكون القدوة في إعطاء العمل الوقت والجهد، بهذا يكون الجميع في الفريق قدوتهم هي القائد من حيث المثابرة والإخلاص لفعل الشيء نفسه، هذه الطريقة هي الطريقة المثلى عند القادة العظام على مر العصور لقيادة الملايين من البشر. القائد يكون هو المسئول عن النجاح كما هو المسئول عن الفشل وعدم لوم أحد في طاقم الفريق لأي خطأ أو تقصير لأن هذا سوف يقلل من احترام الغير والطاقم له، عليه تحمل جميع الأخطاء مهما كانت وفي أي وقت.

الانسجام والتلائم:

للقيام بالانسجام وإعطاء الدافع من قبل القائد لفريق العمل، يجب عليه أن يكسب ثقتهم، ولا شيء يساعد في هذه العملية سوى الانسجام والتلاؤم مع طاقم الفريق. فالانسجام يعني أن الأفكار والكلمات والأفعال يجب أن تكون متناسقة. يعني انه يجب أن يتمرن على تقديم ما يجب على القائد القيام به، هذه الطريقة

تساعد على تطوير الاستقلالية والثقة. فالقائد الذي يقول شيء ولكنه يفعل شيء آخر سوف يواجه صعوبة في كسب ثقة فريق العمل.

كن واحدا من الفريق:

قائد المجموعة الناجح لا يترفع ويعامل الفريق كرئيس، بل يجب عليه أن يكون واحدا من طاقم الفريق، ومساوي فيما بينهم، إن القادة الذين يتأقلمون ويصبحون من طاقم الفريق يحصلون على ثقة الأعضاء بسرعة أكبر. مما يجعل الأعضاء يساعدونه ويقدمون له الدعم الكافي لإحساسهم أنهم جميعهم فريق واحد.





نظريات مفسرة لشخصية القائد

1- نظرية القيادة الوظيفية :

- دراسة مهام ووظائف القيادة والمعايير المتصلة بها .
- تهتم بتوزيع المسؤوليات والمهام القيادية "التوجيه، اتخاذ القرارات، التخطيط، التنسيق" .

2- النظرية الموقفية :

- تربط السلوك القيادي بالموقف والظروف المحيطة فمن يصلح للقيادة في مرحلة قد لا يكون مناسباً لمرحلة أخرى وظروف مغايرة، مثل موقف موت النبي صلى الله عليه وسلم حيث لم يكن سيدنا عمر الشخص المناسب لقيادة المسلمين لهول وقع الصدمة عليه وهو القائد العظيم.
- تحكم هذه النظرية عدة عناصر هي :
 - 1- سمات.
 - 2- سمات الأتباع.
 - 3- سمات الموقف وطبيعة الحالة .

3- النظرية السماتية / الخصائصية :

- تركز على شخصية القائد وخصائصه وتختلف المعايير في تحديد هذه الخصائص من مجتمع لآخر .

• هناك خمسة أنواع للسمات القيادية هي :

1- السمات الجسمية "كالصحة والطول والعرض" مثل قصة طالوت؛ وهي ليست مضطربة فالحجاج كان قصيراً.

2- السمات المعرفية "الذكاء ، الثقافة ، استشراف المستقبل ... الخ" .

3- السمات الاجتماعية "فن التعامل، كسب الآخرين، حسن الاتصال... الخ".

4- السمات الانفعالية "كالنضج الانفعالي ، وضبط النفس ... الخ".

5- السمات الشكلية "جمال المظهر ، الذوق العام... الخ" وهي سمات قد تتخلف كما في شخصية الأحنف بن قيس رحمه الله.

4- النظرية التفاعلية / التكاملية :

• تعد القيادة عملية تفاعل اجتماعي تركز على الأبعاد التالية : السمات + عناصر الموقف + خصائص المنظمة المراد قيادتها.

• تطرح معياراً أساسياً يتمحور حول قدرة القائد على التفاعل مع عناصر الموقف والمهام المحددة وأعضاء المنظمة المقوده وقيادة الجميع نحو الأهداف المنشودة بنجاح وفعالية .

5- النظرية الإلهامية: وتقوم على فرضية القائد الملهم .

6- النظرية التبادلية :

تقوم على أساس عملية تبادل بين القائد والأتباع؛ حيث يوضح لهم القائد المطلوب منهم ويتعاطف معهم، ويتبع القائد أسلوب الإدارة بالاستثناء أي التدخل عند الضرورة .

7-النظرية التحويلية:

- القائد التحويلي صاحب رؤية ورسالة واضحة.
- وظيفته نقل الناس من حوله نقلة حضارية، وإدارة أتباعه بالقيم.
- أهدافه عالية ومعاييره مرتفعة.

8-نظرية القيادة مركزية المبادئ:

- يعمل لتحقيق الكفاءة والفاعلية بعدل ورفق.
- يعمق الإحساس بالمعاني والمقاصد السامية من وراء العمل.
- يجمع بين تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد.

ووفقا لهذه النظريات ظهرت أنماط القيادة:

- 1- باعتبار مصدرها: قيادة رسمية - قيادة غير رسمية .
- 2- باعتبار أساليبها: تسلطية استبدادية - شورية - حرة فوضوية.
- 3- باعتبار السلوك القيادي :

(أ) حسب نظرية الاهتمام بالعمل والعاملين : 5 أنماط .

هنا مرتكزات السلوك : الاهتمام بالعمل . الاهتمام بالعاملين .

الأول: القائد السلبي (المنسحب):

- لا يقوم بمهام القيادة ؛ ويعطي المرؤوسين حرية منفلة في العمل .
- ضعيف الاهتمام بالعمل والعاملين على حد سواء.
- لا يحقق أي أهداف ؛ ويغيب الرضا الوظيفي عن العاملين معه .
- تكثر الصراعات والخلافات في العمل .

الثاني: القائد الرسمي (العلمي):

- شديد الاهتمام بالعمل والنتائج.
- ضعيف الاهتمام بالمشاعر والعلاقات مع العاملين، ويستخدم معهم السلطة والرقابة.

الثالث: القائد الاجتماعي (المتعاطف):

- اهتمام كبير بالعنصر الإنساني من حيث الرعاية والتنمية.
- يسعى حثيثاً للقضاء على ظواهر الخلاف بين العاملين.
- اهتمام ضعيف بالعمل والإنتاج وتحقيق الأهداف.

الرابع: القائد المتأرجح:

- يتقلب في الأساليب؛ فأحياناً يهتم بالناس والعلاقات وأحياناً يهتم بالعمل والإنتاج.
- يمارس أسلوب منتصف الطريق.
- يفشل هذا الأسلوب في تحقيق التوازن وفي بلوغ الأهداف.

الخامس: القائد الجماعي (المتكامل):

- يهتم بالبعدين الإنساني والعملي، فاهتمامه كبير بالناس والعلاقات وكذلك بالعمل والإنتاج.
- روح الفريق ومناخ العمل الجماعي يسودان المجموعة ويشكلان محوراً مهماً في ثقافتها.
- يحرص على إشباع الحاجات الإنسانية.
- يحقق المشاركة الفعالة للعاملين.
- يستمد سلطته من الأهداف والآمال، ويربط الأفراد بالمنظمة، ويهتم بالتغيير والتجديد .

(ب) حسب نظرية النظم الإدارية: 4 أنماط:

هنا مرتكزات السلوك: الثقة بالعاملين- قدرة العاملين.

الأول: القيادة المستغلة (المتسلطة):

- درجة الثقة في المرؤوسين منخفضة جداً.
- التركيز على أساليب الترهيب والترغيب.
- ضعف التداخل والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.
- استخدام الأساليب الرقابية الصارمة.
- يستخدم هذا النمط في الأزمات والقرارات الحساسة .

الثاني: القيادة الجماعية (المشاركة):

- درجة عالية من الثقة بالمرؤوسين وقدراتهم.
- استخدام نظام الحوافز المبني على فعالية المشاركة.
- درجة عالية من التداخل بين الرؤساء والأفراد وكذلك الاتصال بجميع أنواعه.
- مشاركة الجميع في تحسين أساليب العمل وتقييم نتائجه.
- يستخدم هذا النمط مع أصحاب المهارات والخبرات وفي حالات التدريب.

الثالث: القيادة المتسلطة العادلة:

- درجة الثقة في المرؤوسين منخفضة.
- تضع اعتبارات إنسانية متعلقة بتحقيق العدالة بين جميع الأفراد مع أولوية الصالح العام للمؤسسة.
- يشبه القائد الأب الذي يؤمن باستخدام سلطته الأبوية.

الرابع: القيادة الاستشارية:

- درجة مرتفعة من الثقة بالمرؤوسين.
 - درجة المشاركة من قبل المرؤوسين أقل نسبياً.
 - يسمح للأفراد بإبداء آرائهم في بعض الأمور؛ لكن القرار النهائي من اختصاص القائد.
- (ج) حسب نظرية الفاعلية والكفاءة: 8 أنماط :

مرتكزات السلوك: الاهتمام بالعمل - الاهتمام بالعاملين - درجة الفاعلية.

الأول: القائد الانسحابي:

- غير مهتم بالعمل والعلاقات الإنسانية.
- غير فعال وتأثيره سلبي على روح المنظمة.
- يعد من أكبر المعوقات دون تقدم العمل والعاملين.

الثاني: القائد المجامل:

- يضع العلاقات الإنسانية فوق كل اعتبار.
- تغيب عنه الفاعلية نتيجة لرغبته في كسب ود الآخرين.

الثالث: القائد الإنتاجي (أوتوقراطي):

- يضع اهتمامه بالعمل فوق كل اعتبار.
- ضعيف الفاعلية بسبب إهماله الواضح للعلاقات الإنسانية.
- يعمل الأفراد معه تحت الضغط فقط.

الرابع: القائد الوسطي (الموفق):

- يعرف مزايا الاهتمام بالجانبين لكنه غير قادر على اتخاذ قرار سليم.
- الحلول الوسط هي أسلوبه الدائم في العمل؛ فقد يطب زكاًماً لكنه يحدث جذاماً!.
- تركيزه موجه على الضغوط الآنية التي يواجهها، أي سياسة إطفاء الحريق أو سيارة الإسعاف، ولا يضع أي اعتبار للمستقبل.

الخامس: القائد الروتيني (البيروقراطي):

- لا يهتم بالعمل ولا بالعلاقات مع الأفراد.
- يتبع حرفياً التعليمات والقواعد واللوائح.

- تأثيره محدود جداً على الروح المعنوية للعاملين.
- يظهر درجة عالية من الفاعلية نتيجة إتباعه التعليمات.

السادس: القائد التطويري (المنمي):

- يثق في الأفراد ويعمل على تنمية مهاراتهم، ويهيئ مناخ العمل المؤدي لتحقيق أعلى درجات الإشباع لدوافع العاملين.
- فاعليته مرتفعة نتيجة لزيادة ارتباط الأفراد به والعمل.
- ناجح في تحقيق مستوى من الإنتاج لكن اهتمامه بالعاملين يؤثر على تحقيق بعض الأهداف.

السابع: القائد الأوتوقراطي العادل:

- يعمل على كسب طاعة وولاء رؤوسيه بخلق مناخ يساعد على ذلك.
- تركز فاعليته في قدرته على دفع العاملين لأداء ما يرغب دون مقاومة.

الثامن: القائد الإداري (المتكامل):

- يوجه جميع الطاقات تجاه العمل المطلوب على المدى القصير والبعيد.
- يحدد مستويات طموحة للأداء والإنتاج.
- يحقق أهدافاً عالية.

- يتفهم التنوع والتفاوت في القدرات الفردية ويتعامل معها على هذا الأساس.

- تظهر فاعليته من خلال اهتمامه بالعمل والعاملين.

(د) حسب نظرية التوجيه والدعم DSDC: نموذج القيادة الموقفية 4 أنماط.

مرتكزات السلوك : درجة التوجيه - درجة الدعم والمساندة.

الأول:القائد الموجه D: إخباري.

- درجة التوجيه عالية جداً، بينما درجة الدعم منخفضة.

- يشرف على التفاصيل الدقيقة ويحكم الرقابة والسيطرة.

- يمارس هذا السلوك مع العاملين الجدد وهم ذوي الخبرة المنخفضة والالتزام المرتفع.

الثاني:القائد المساند S: مشارك.

- يمتدح ويشجع العاملين ويصغي بشكل جيد لهم.

- يقوم بدور الميسر والمساعد لتنفيذ الأعمال.

- يمارس هذا السلوك مع العاملين ذوي الكفاءة العالية ومع متوسطي الالتزام.

الثالث: القائد المفوض D: مفوض.

- يمنح الحرية للعاملين لتحمل المسؤوليات.
- يحيل إليهم المشكلات لاتخاذ القرارات المناسبة.
- يمارس هذا السلوك مع العاملين ذوي الكفاءة العالية والالتزام المرتفع.

الرابع: القائد الرئيس C: استشاري.

- يوجه ويساعد في الوقت نفسه.
- يزود المرؤوسين بالتعليمات ويوضحها لهم ويساعدهم على تنفيذها.
- يمارس هنا الأسلوب مع ذوي الكفاءة المتوسطة والالتزام المنخفض.



مفهوم فريق العمل

الفريق هو مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم لأجل تحقيق أهداف محددة ومشاركة، والبعض يعرف الفريق على أنه "مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم ، وأفراد الفريق يجمعهم أهداف مشتركة وغرض واحد ، بالإضافة إلى وجود مدخل مشترك للعمل فيما بينهم".

وفرق العمل هي "جماعات يتم إنشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق، ويعتبر أعضاء الفريق مسئولين عن تحقيق هذه الأهداف ، كما أن هناك قدر كبير من التمكين للفريق في اتخاذ القرارات"، والفريق في النهاية هو وسيلة لتمكين الأفراد من العمل الجماعي المنسجم كوحدة متجانسة، وغالباً ما يستخدم لفظ الجماعة عندما نتحدث عن ديناميكية الجماعة ولكن عندما يكون الحديث عن التطبيقات العملية فأننا نستخدم لفظ فريق العمل .

وتكون أغلب المجموعات التي - لا تعتبر فرق عمل - مجرد تجمع عدد من الأفراد أو الشخصيات لكل واحد منهم أولوياته الخاصة والتي قد ينظر إليها على أنها أكثر أهمية عنده من الأولويات التي يسعى أغلبية أعضاء المجموعة إلى تحقيقها وعليه يمكن تعريف المجموعة أو الجماعة على أنها:

"أي صورة من صور التشكيل الجماعي المؤسس على اتباع دوافع الشعور بالانتماء إلى جماعة معينة ، وكذا دافع القبول الاجتماعي ويحمل

نوعاً من الارتباط المادي والمعنوي بين أعضاء المجموعة ووحدة أهدافها واتجاهاتها".

كما يمكن تعريف الجماعة على أنها: "تجميع لعدد معقول من الأفراد يتراوح بين اثنين وخمسة وعشرون فرداً يتوفر بينهم نوع من التلاحم والتناسق في أوجه الأنشطة التي يقومون بها وتبدو مظاهر الانتظام والتصرف في إطار واحد من المبادئ والأهداف المشتركة".

والجماعة عدد من الأفراد لهم مجموعة مشتركة من الأهداف يعملون على تحقيقها ويتوفر الانسجام بينهم لوجود صفات مشتركة في الخلفية الثقافية أو التعليمية ، أو الحالة الوظيفية ، ويتوفر كذلك التفاعل والمشاركة ويكون العمل بصورة مستقلة عن التنظيم الرسمي للمنظمة .

ومن هنا يتضح أن ما يميز فرق العمل عن الجماعة هو أهمية وجود المهارات المتكاملة لدى الفريق نظراً لأنه مكلف بأداء عمل متكامل يتطلب توافر هذه المجموعة من المهارات المختلفة والمتنوعة .

وعليه فإن مفهوم بناء فريق العمل: هي عملية بناء فرق العمل بأنها خليط من التغذية العكسية ومدخل الاستشارات الإجرائية الذي يهدف إلى تحسين فاعلية عمل الجماعة الإنتاجي والسلوكي من خلال التركيز على أساليب وإجراءات العمل والعلاقات الشخصية، وتعرف أيضاً على أنها سلسلة من النشاطات المصممة بهدف تحسين أداء الأفراد.

وينظر إلى أنشطة بناء فرق العمل على أنها طريقة للتأثير الإيجابي في العلاقات بين الأفراد بهدف رفع أدائهم نحو الأفضل وتوحيد جهودهم نحو المهام الموكلة إليهم للوصول إلى أهداف المنظمة بأفضل الطرق والسبل الممكنة.

وتعتبر عملية بناء فرق العمل حدث مخطط له بعناية لمجموعة من الأفراد الذين يرتبطون معاً بنوع من الأهداف داخل المنظمة وذلك بهدف تحسين الطرق والأساليب التي يتم بها أداء العمل. لذلك فالهدف من الأخذ بالمنهجية الجيدة لبناء فرق العمل تجعل من الجماعة وحدة متماسكة ومتجانسة تمتاز بالفاعلية والتفاعل المثمر بين الأعضاء لتكون في النهاية جماعة مندمجة ملتزمة بالعمل على تحقيق أهداف محددة.

ومما سبق نجد أن أهداف بناء فرق العمل تتمثل في الآتي:

- بناء روح الثقة والتعاون بين الأفراد.
- تنمية مهارات الأفراد، وزيادة مداركهم.
- تنمية مهارات المديرين في تحسين العلاقات داخل المنظمة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- تنمية مهارات حل الصراعات والمنازعات بين الأفراد والمجموعات.
- توفير الاتصال المفتوح بين أجزاء المنظمة وبما يؤدي إلى مزيد من الشفافية والوضوح في مواجهة القضايا والمشكلات.

- إعطاء مزيد من الوقت للمدراء للتركيز على فعالية المنظمة في مجالات التخطيط ووضع الأهداف.

- زيادة تدفق المعلومات بين أجزاء المنظمة.

- الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة وبما يحقق كفاءة الأداء.

- تهيئة البيئة المناسبة لتحسين الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة.

فوائد إدارة وبناء فرق العمل عديدة، حيث يؤدي العمل بأسلوب الفريق تحقيق التعاون بين أعضاء المجموعة وهذه هي الفائدة الأساسية، حيث يرغب الأعضاء في العمل معاً، ومساندة بعضهم البعض لأنهم يتوحدون في فريق ويريدون له النجاح مما يقلل من المنافسة الفردية. كما يتيح أسلوب إدارة وبناء فرق العمل بفعالية فرص تبادل المعلومات المطلوبة بحرية وبطريقة انسيابية حيث تتدفق المعلومات بسهولة من أسفل إلى أعلى (من الأعضاء إلى الإدارة)، ومن أعلى إلى أسفل (من الإدارة إلى الأعضاء)، لأن الأفراد يدركون عند العمل بفرق فعالة أهمية تبادل المعلومات المطلوبة والمشاركة بفعالية في تحقيق أهداف الفريق والمنظمة.

ومن الفوائد أيضاً أن القرارات يتم اتخاذها في أن واحد، بدلاً من الطرق التقليدية في الإدارة والمتمثلة باتخاذ القرارات بالتتابع، وفي ذلك تأثير كبير على تحقيق السرعة في الإنجاز والاستغلال الأمثل لعنصر الوقت كأحد أهم عناصر العملية الإنتاجية والخدمية، ويولد اتخاذ القرارات بهذه الصفة الشعور العالي بالالتزام بهذه القرارات نظراً لمشاركة الأعضاء في اتخاذها.

كما أن هناك مجموعة من الفوائد التي تترتب على الأخذ بمنهجية فرق العمل منها:

- خلق بيئة عالية التحفيز، ومناخ مناسب للعمل يقلل من شعور العاملين بالوحدة ويزيد من إحساسهم بالهوية المشتركة.
- إشعار العاملين بالفخر بأدائهم الجماعي لتقليل حالات الغياب والإهمال والكسل.
- الحد من الصراعات.
- الإحساس المشترك بالمسؤولية تجاه المهام المطلوب إنجازها، مما يؤدي إلى التركيز على الأهداف.
- تشجيع المبادرات، وتقديم الاقتراحات، مما يؤدي إلى تحفيز القدرات الإبداعية والمواهب الذاتية لدى الأفراد.
- استجابة أسرع للمتغيرات البيئية.
- تقليل الاعتماد على الوصف الوظيفي.
- التفويض الفعال من قبل المدراء.
- توقع المشكلات قبل حدوثها، وتقديم حلول لها.
- زيادة فعالية الاتصالات بين الأعضاء ومما يؤدي إلى تحسين وتنمية مهارات الاتصال لدى الأفراد.

وفي دراسة لعدد من المنظمات الأمريكية للتعرف على مدى تأثير فريق العمل على الأفراد والإدارة والمنظمة ككل، توصلت الدراسة إلى شعور الأطراف الثلاثة بتطورات وتحسينات كان من أهمها:

- 76% يرون أن فريق العمل أدى إلى تحسين معنويات أفراد الفريق.
 - 62% شعروا بأن فريق العمل أدى إلى رفع وتحسين معنويات الإدارة العليا.
 - 90% ذكر بأن فريق العمل أدى إلى تحسين الجودة للسلع والخدمات.
 - 80% أجاب بأن فريق العمل ساهم بشكل بارز وفعال في زيادة الأرباح.
 - 81% أجاب بأن فريق العمل أدى إلى تحسين واضح في الإنتاجية.
- وفي دراسة هدفت إلى التعرف على مفهوم بناء فريق العمل وجوانبه ونتائجه في إحدى الشركات الأمريكية خلال الفترة الزمنية (1985م - 1990م)، أشارت النتائج إلى أن (80%) من القرارات اليومية كانت تتخذ من قبل الفريق، وازدادت مشاركة الأفراد خلال الخمس سنوات بنسبة (600%) عن السنوات السابقة، وأن (37%) من وقت الفريق كان لدراسة النشاطات والأعمال ذات العلاقة بالجودة، وكان (12%) من المشاريع الإبداعية والجديدة مقدمة من قبل أفراد الفريق، وأن الغياب انخفض من (1.4%) إلى (0.7%) خلال الفترة، كما انخفضت نسبة ترك العمل من (7%) إلى أقل من (3%) خلال نفس الفترة.

خطوات بناء فرق العمل:

على عكس التصور الشائع من أن عملية بناء فريق العمل عبارة عن تجميع عدد من الناس، وجعلهم يعملون مع بعضهم البعض، تمر عملية بناء الفريق بعدة مراحل، يحدث فيها النمو والنضج وصولاً إلى مرحلة التكامل، لذلك هي تتطور عبر مراحل تأخذ فترة من الزمن وهذه المراحل:

1- التشكيل:

ويسود هذه المرحلة الارتباك، لأن الأفراد يكونون في مواقف جديدة غير مألوفة لهم، وتتصف العلاقات بالرسمية وينصب اهتمام الأفراد على أنفسهم، ويسعون لتلبية حاجات الأمان لديهم، كما ويظهر التذمر من العمل مع الفريق، والدخول في مناقشات غير مثمرة.

مرحلة التشكيل مرحلة مهمة وتتطلب من قائد الفريق (باني الفريق) العمل على التأكيد على السلوكيات التي تحقق النجاح وعدم النظر للأمور بمنظور شخصي نظراً لحقيقة الاختلافات البشرية الفردية.

2- مرحلة العصف (الصراع):

يغلب على الأفراد في هذه المرحلة الشعور بالاختلاف في الآراء ووجهات النظر، ويقوم السلوك على الجدل والتنافس والصراع، وكذلك الدفاع عن وجهات النظر الشخصية، ومن مظاهر هذه المرحلة ظهور جماعات عمل فرعية، وعدم الإحساس بالهدف من الدور المطلوب القيام به، وقد يلجأ البعض إلى عدم تشجيع أفكار القائد والسعي إلى تفويض سلطته.

من هنا ينصح القائد أو باني الفريق بالعمل على تكوين رؤية مشتركة والحرص على خلق بيئة عمل إيجابية تتحدد من خلالها معالم الأهداف والأدوار المطلوبة القيام بها.

3-مرحلة التعاون:

يبدأ الأفراد الاستجابة للبيئة التي أوجدها باني الفريق، وتظهر علامات قبول الانضمام إلى الفريق لتحقيق الأهداف ويظهر الالتزام والعزم على المشاركة بكل قوة، لذلك فإن سلوك الأعضاء في هذه المرحلة يتجه نحو تسوية الخلافات والصراعات والبدء ببناء علاقات شخصية، وتعتمد في هذه المرحلة المعايير والقيم التنظيمية للفريق.

4-مرحلة الأداء:

يبدأ التزام الأفراد بمعايير وقيم الفريق وتتسم المرحلة بالجدية والحيوية، والرضا عن النفس، والثقة بالآخرين. مما تقدم يتضح أن عملية بناء وتطوير الفريق تمر بمراحل متعددة من النضج والنمو، وكذلك من حيث التكوين ولا تحدث عمليات البناء تلقائياً، وبالتالي يلزم الفهم التام، والالتزام بالتدرج العملي السليم، وإتقان العديد من المهارات اللازمة لهذه العملية ويمكن إيضاح منهجية أخرى لبناء فريق العمل على النحو التالي:

1- تحديد الحاجة للفريق.

2- تعيين قائد للفريق.

3- توضيح المهمة، والتوقعات.

- 4- تشكيل الفريق.
- 5- المشاركة في صياغة الرؤية والأهداف.
- 6- تصميم خطوات العمل ووضع معايير الأداء.
- 7- توزيع المهام وتحديد الأدوار.
- 8- المحافظة على الأداء الفعّال.
- 9- الإنهاء والاحتفال.

ورشة عمل

طبق خطوات بناء فرق العمل على

المجموعة الموجودة

الزمن 15 دقيقة



صفات فريق العمل الناجح

تتميز فرق العمل الفعّالة بالعديد من الصفات التي تميزها عن غيرها من فرق العمل الغير فعالة، فالعلاقات تتميز بالثقة والاحترام والتعاون، والخلاف يعتبر طبيعياً ويتركز حول الموضوعات وليس الأشخاص، كما أن المعلومات تتدفق بحرية في كافة أرجاء المنظمة ويشترك فيها كافة أعضاء الفريق، وممتاز بالوضوح والدقة، وكذلك تختفي مظاهر التأكيد على النفوذ وتكون القرارات مستندة إلى معلومات، وبالإجماع، ويلتزم بها الجميع والسلطة تتوقف على الكفاءة ويشترك فيها الجميع ولا تخضع لقوانين تبادل المنفعة ولا تحجب عن العضو، أو تمنح له بعد مفاوضات كثيرة، وتكون منتقاة.

وذكر البعض أنه يمكننا القول بفعالية الفريق إذا تميز بما يلي:

- 1- أهداف واضحة ومحددة، وتفهم تام من الأعضاء لأدوارهم ومتقبلون لها.
- 2- اتصال واعي بين كل الأعضاء، يشجع على المناقشة الصريحة، والتعبير الصريح عن الآراء والأفكار.
- 3- معرفة جلية بجوانب القوة والضعف لدى الفريق، وإدراك تام للفرص والتهديدات البيئية الخارجية.
- 4- توفر نظام تحفيز على أساس جماعي وليس فردي.
- 5- التحضير في التعامل مع الخلافات وتسويتها عن طريق التعاون.

6- مناخ عمل مريح وغير رسمي، وبعيد عن التوتر والعداء والرسميات، يتيح للأفراد الاستمتاع بالزمالة والمرافقة.

7- المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات وتكون بالإجماع وليس بالأغلبية.

8- ممارسة الرقابة الذاتية.

ومن منظور خصائص وسمات أعضاء الفريق التي تمكنهم من تحقيق فعالية وكفاءة الفريق ما يلي:

- 1- المشاركة: أي مدى اهتمام أعضاء الفريق بالمساهمة في أنشطة الفريق بصورة فعالة.
- 2- التعاون: وهو مدى توفر الرغبة لدى أعضاء الفريق للعمل الجماعي للوصول إلى النتائج.
- 3- المرونة: وهي درجة تقبل كل عضو في الفريق لآراء الآخرين، والتنازل عن المواقف الثابتة لصالح الفريق.
- 4- الحساسية: وهي درجة ميل أعضاء الفريق لعدم الإساءة لمشاعر بعضهم البعض، ومدى رغبتهم لتكوين جو نفسي مريح.
- 5- تحمل المخاطر: وهو مدى استعداد أعضاء الفريق لمواجهة المواقف الصعبة التي تواجه الفريق، والعمل على تحدي نقاط ضعف الخطط والاستراتيجيات لحفز الأعضاء على مواجهتها وتذليلها.
- 6- الالتزام: وهو مدى شعور الفرد للعمل بإخلاص لتحقيق أهداف المنظمة وهذا يتطلب انسجام أهداف المنظمة مع أهداف الفريق، والتقسيم العادل للمهام بين الأعضاء.

7- **التييسير:** وهو مدى ميل أعضاء الفريق لتقديم مقترحات حل المشكلات، وتسوية النزاعات ضمن الفريق وتوضيح مهام وقضايا العمل التي يواجهها الفريق.

8- **الانفتاح:** وهي مدى ميل أعضاء الفريق لتقديم معلومات للآخرين عن التخطيط وحل المشكلات، وحرية التعبير عن المشاعر ووجهات النظر.

ومما سبق يمكن أن نلخص أهم صفات فريق العمل الفعال على أنها تتمحور حول عدد من

الأمر:

1- اللا رسمية.

2- وضوح المهام والأهداف.

3- التعاون والاعتمادية بين الأعضاء.

4- المشاركة والالتزام بتحقيق أهداف المنظمة.

5- القيادة الفعالة لنشاطات الفريق، والتحضر في إدارة الخلافات.

6- دعم الإبداع والابتكار، والاتصالات المفتوحة.

أملأ المربعات التالية بالصفات التي تجدها في نفسك كعضو فريق ناجح.

الآن ما هي الصفات التي لم تجدها في نفسك وسوف تقوم على تطويرها



إدارة الصراعات داخل فرق العمل

يعرف الصراع (النزاع) بأنه تعارض وجهات النظر حول قضية معينة ينتج عنه تعطيل أو إرباك القرار في اختيار البدائل. كما يمكن أن يعرف بأنه حالة من التعارض تحدث بين طرفين أو أكثر نتيجة للتفاعل بينهم يؤدي إلى نشوء حالة من التوتر في العلاقات بين أطراف النزاع ينتج عنه ضعف في الأداء وإرباك للقرار. ويعتبر الصراع أحد مظاهر البيئة التنظيمية الحتمية التي لا يمكن تفاديها. وتختلف درجة حدته وتأثيره على المنظمة والفرد حسب الموضوع وأطراف النزاع. ولا شك أن للصراع أسبابًا كثيرة يصعب حصرها ولكن يمكن أن نذكر منها ما يلي:

- اختلاف وجهات النظر.
- اختلاف القيم والاتجاهات.
- اختلاف الخبرات والتجارب.
- اختلاف الأهداف والغايات.
- اختلاف أنماط الشخصيات.
- اختلاف طريقة الحكم على الأشياء.

وهناك مظهران للصراع في البيئة التنظيمية أحدهما إيجابي والآخر سلبي. فأما الإيجابي فعندما تغلب المصلحة العامة على المصلحة الذاتية عن طريق تطوير التنظيم وتغيير العلاقات السائدة فيه. أما السلبي فيحدث عندما

تغلب المصلحة الذاتية على المصلحة العامة مما يؤثر سلبيًا على قوة تماسك الجماعة وتفاعلها وتحقيق أهدافها. كما أن هناك عدة اتجاهات حول الصراع في المنظمات نذكر منها ما يلي:

1- الاتجاه الإيجابي:

وهو اتجاه ينظر إلى الصراع على أنه فرصة جيدة لتلمس مواطن الضعف في المنظمة ومن ثم إيجاد الحلول الناجعة لها عن طريق قبول المقترحات ووجهات النظر المختلفة حول موضوعات الخلاف مع تشجيع عملية الإبداع والتفكير الخلاق في سبيل تطوير الإجراءات والأساليب والهياكل التنظيمية لتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية وبناء علاقات جيدة بين الأفراد عن طريق إحداث تغيير حقيقي للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة.

2- الاتجاه السلبي:

وهو اتجاه ينظر إلى الصراع من جانبه السلبي حيث إنه يشتت الجهود ويستهلك قدرًا كبيرًا من موارد المنظمة ويتسبب في زيادة ضغوط العمل على الموظفين مما يقلل من الإنتاجية ويضعف الأداء ويوتر العلاقات بينهم فيصبح التعاون مستحيلًا مما يتسبب في حالات من العنف بين الأفراد.

3- الاتجاه المتوازن:

وهو اتجاه ينظر إلى الصراع نظرة واقعية حيث إن بعض الصراعات مرغوب بها والبعض الآخر غير مرغوب بها حسب الظروف والإمكانيات.

كما ينظر إلى أن بعض الصراعات يمكن تجنبها وعدم الاكتراث بها والبعض الآخر يمكن التعامل معها وإدارتها بطريقة فاعلة تؤدي إلى حل للمشكلة المسببة للصراع.

ولا شك أن أحوال الخلاف تتغير وتتبدل فقد يبدأ الخلاف خفيًا تتحكم به العوامل النفسية المختلفة كالحسد والغيرة والطموح والاتجاهات وغيرها ثم يتطور إلى خلاف ملاحظ عندما يدرك أحد الأطراف الخلاف الخفي ثم يتطور إلى خلاف محسوس عندما يكون بإمكان أطراف أخرى ملاحظة النزاع ثم يصل أخيرًا إلى خلاف جلي أو ظاهر أي أنه يصبح واضحًا للعيان يتم التعبير عنه بمشاعر وأقوال وأفعال يغلب عليها الطابع السلبي.

وهناك أنواع عدة للصراع نذكر منها:

- الصراع بين الأفراد: وهو الصراع الذي يحدث بين شخصين أو أكثر.
- الصراع داخل جماعات العمل: ويحدث عندما تنقسم جماعة العمل على نفسها.
- الصراع بين جماعات العمل: ويحدث بين مجموعتين مختلفتين أو أكثر.
- الصراع بين المنظمات: ويحدث نتيجة للمنافسة بين المنظمات التي تقدم خدمات أو سلعة متشابهة.

وبالإضافة إلى هذه الأنواع من الصراعات فإن هناك نوعًا آخر يسمى الصراع الذاتي أو صراع الدور ويحدث عندما يؤدي الموظف أعمالاً تتعارض مع قيمه أو آرائه أو رغباته الشخصية أو تتعارض مع قيم وآراء

ورغبات الآخرين. فقد يكلف الموظف بأعمال بسيطة أو غير ضرورية أو يطلب منه أن يؤدي أعمالاً متناقضة من عدة مديرين أو عند تعارض مطالب العمل من حيث الأولويات. أما المديرون فقد يواجهون صراع الدور عند تخطي خطوط السلطة أو عند تعارض مطالب الإدارة مع طلبات الموظفين الذين يشرفون عليهم.

وتجدر الإشارة إلى أن للصراعات آثاراً إيجابية وأخرى سلبية على المنظمة والفرد على حد سواء بل تتعداهما إلى شريحة أخرى وهي شريحة العملاء أو المستفيدين. ويمكن أن نشير أولاً إلى الآثار الإيجابية ومنها على سبيل المثال:

- تصحيح الأخطاء والهفوات.
- إظهار المشكلات المستترة.
- إيجاد حلول دائمة للمشكلات.
- اكتشاف قدرات وإبداعات الموظفين.
- وضع الموظف في المكان المناسب.
- تطوير الأساليب والإجراءات.
- تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.
- تحديد الاحتياجات الفعلية من الموارد.
- تدريب القوى البشرية.
- نمو المنافسة الإيجابية.

- تفعيل عملية تقييم الأداء الوظيفي.

- انتهاج أسلوب التدوير الوظيفي.

أما الآثار السلبية فنذكر منها ما يلي:

- ظهور الضغوط النفسية على الأفراد.

- تدني مستوى الأداء والإنتاجية.

- إعاقة تحقيق الأهداف التنظيمية.

- سوء العلاقات بين الأفراد.

- مقاومة التطوير والتغيير.

- طغيان المصالح الذاتية.

- تسرب بعض الموظفين.

- ضعف الولاء التنظيمي.

- انخفاض الرضا الوظيفي.

- تنامي الاتجاهات السلبية.

- غياب الإبداع والابتكار والمبادرة.

- نشوء جماعات العمل غير الرسمية.

وينشأ الصراع في الغالب بين الأطراف بطريقة تلقائية، وأحياناً أخرى يحدث بين الأطراف بطريقة متعمدة كأن يلجأ إليه الرئيس أو المشرف لخلق حالة من التوتر بين الأفراد على طريقة فرق تسد خدمة لأهدافه وغاياته. والجدير بالذكر أن الصراع يحدث بين جميع الموظفين رؤساء ومرووسين ذكوراً وإناثاً وفي مختلف الأعمار والمراتب الوظيفية والعلمية. ويأخذ الصراع بين الأطراف أشكالاً مختلفة من التوتر والقلق والخوف والاعتراض وعدم الاستجابة ورفع الصوت واستخدام الألفاظ النابية وغيرها. وقد يصل أحياناً إلى الاشتباك بالأيدي والرفس بالأرجل والأقدام. وقد يتجاوز أحياناً أخرى ذلك. وهناك عدد من هذه الحالات موثقة وقعت داخل البيئات التنظيمية بفعل الصراعات المختلفة بين الموظفين.

ولا نزال نتذكر حالات الصراعات التي عرضت على شاشات التلفزيون في جلسات بعض البرلمانات في بعض البلدان العربية والإسلامية والأجنبية حيث وصلت إلى الاشتباك بالأيدي بل إن بعضها وصل إلى أن يقضم بعض البرلمانيين أذن زميله حيث نقل على أثرها إلى المستشفى بالرغم من أن أعضاء المجالس البرلمانية يفترض أن يمثلوا الصفوة. لذلك ينبغي إدارة الصراع بين الأفراد بأسلوب يحقق أهداف المنظمة والفرد على حد سواء بشيء من العدالة والإنصاف والموضوعية.

إن إدارة الصراعات في المنظمات تتطلب استراتيجيات إدارية مناسبة يمكن أن تتعامل مع الصراع بطريقة صحيحة تضمن حلولاً مناسبة ولعل من هذه الاستراتيجيات ما يلي:

- 1- الإستراتيجية العلمية: وتقوم بتحليل موضوعي لأسباب الصراع ومن ثم وضع الحلول المناسبة.
 - 2- الإستراتيجية السياسية: تعطي كل عضو في المجموعة حقاً متساوياً في الطرح والمناقشة وإبداء الرأي وتأخذ رأي الأغلبية في اتخاذ القرار.
 - 3- الإستراتيجية القانونية: تبحث عن الأنظمة والقوانين بشأن المشكلة ثم تتخذ ما ينطبق عليها وبالتالي تنفيذها.
 - 4- إستراتيجية التسلسل الهرمي: وتخضع للسلطة العليا في المنظمة حسب الهيكل التنظيمي لها وتستأنس برأيها حول طريقة الحل.
 - 5- إستراتيجية المشاركة في الحل: وتتم عن طريق جمع أطراف النزاع حول دائرة مستديرة لتبادل وجهات النظر بشأن الوصول إلى اتفاق مشترك يرضي الجميع.
- وبالرغم من تعدد الاستراتيجيات لإدارة الصراعات عند كثير من الباحثين والمختصين إلا أن هناك عددًا آخر من الأساليب والطرق المشهورة في أوساط المنظمات ومتخذي القرارات تستخدم بكثرة وقت الحاجة لإدارة الصراع ومنها ما يلي:

- 1- تجنب الصراع: وهو اعتماد أسلوب عدم المواجهة مع الطرف الآخر عن طريق التأجيل أو الإهمال. ويعمل هذا الأسلوب إلى كسب مزيد من الوقت وجمع معلومات أكثر واتخاذ القرار الصحيح. كما يتيح الفرصة

على التركيز على موضوعات أكثر أهمية. لكن يجب عدم التماادي فيه لأنه يساعد على تراكم المشكلات وتفاقمها.

2- استخدام القوة: يستخدم هذا الأسلوب لإجبار الآخر على قبول وجهة نظر معينة أو قيامه بعمل لا يريد القيام به عن طريق استخدام السلطة. ويكون هذا الأسلوب مجدياً عندما تكون في أزمة أو ليس لديك الوقت الكافي للتفكير أو مع الأفراد الذين تجد صعوبة في انقيادهم.

3- التكيف أو التساهل أو التنازل: يعتمد هذا الأسلوب على قبول فكرة الطرف الآخر دون النظر إلى ما عندك من أفكار أو آراء ومعنى آخر هو تلبية مطالب الآخرين على حساب مطالبك. ويكون هذا الأسلوب ناجحاً إذا كانت المشكلة موضوع النزاع تهم الآخرين بدرجة كبيرة بينما لا تهتمك بنفس الدرجة. ويجب الحذر من الإفراط في استخدام هذا الأسلوب حتى لا تظهر أمام الآخرين بأنك شخص ضعيف.

4- التوفيق أو المساومة: ويعتمد هذا الأسلوب على أسلوب التفاوض وهو أن يضحي الفرد ببعض مطالبه مقابل تضحية الطرف الآخر ببعض مطالبه أيضاً، ويجب على كل طرف من الأطراف أن يكون ملماً بمعنى التوفيق وهو معرفة الأشياء التي يمكن أن يتخلى عنها والأشياء التي لا يمكن أن يتخلى عنها، وغالباً ما تصل الأطراف في هذا الأسلوب إلى حلول وسطية تخلق شيئاً من التفاهم وتجنبها الوصول إلى طرق مسدودة.

5- التعاون: يعتمد هذا الأسلوب على العمل على نقاط الوفاق وتجنب نقاط الخلاف: أي العمل على خدمة المصالح المشتركة بين الأطراف. ومع أن

هذا الأسلوب مفيد لجميع الأطراف إلا أن احتمالية نشوء المشكلات واردة. والسبب في ذلك يرجع إلى أن نقاط الاختلاف لم يتم حلها والتفاهم عليها.

والسؤال الذي يطرح نفسه في هذا المجال هو "كيف نختار الأسلوب المناسب لحل صراع معين؟" والجواب يكمن في تحليل الصراع للتعرف على أسبابه وآثاره وتحديد أطرافه للتعرف على أهدافهم وغاياتهم ومدى تأثيرهم ومن ثم دراسة البدائل المتاحة لاختيار الأنسب منها في حل الصراع. وبالتالي فإن حل الصراع يعتمد على المواقف وعلى الأطراف بالدرجة الأولى.

والجدير بالذكر أن البعض لا يلجأ إلى حل الصراع بطريقة علمية عن طريق تحليل الصراع ولكنه يدير الصراع حسب نمط شخصيته فإن كان انسحابياً أخذ بأسلوب تجنب الصراع وإن كان قوياً أخذ بأسلوب الإكراه وإن كان ضعيفاً أخذ بأسلوب التكيف وإن كان محافظاً أخذ بأسلوب التوفيق وإن كان واقعياً أخذ بأسلوب التعاون.

ولا شك أن الصراع في البيئة التنظيمية يعتبر واحداً من أهم مصادر ضغوط العمل الفردي والتنظيمي والتي تؤثر على تحقيق أهداف المنظمة وعلى سلوكيات الموظف وإنتاجيته على حد سواء، لذا فإن الصراع يمكن أن يكون مفيداً للمنظمة والفرد إذا ما وجه توجيهاً سليماً لخدمة أهداف المنظمة والفرد. كما يمكن أن يكون سبب هدم إذا أسيء استخدامه ولم يوجه الوجهة السليمة.



المهارات السلوكية المطلوبة لأعضاء الفريق

المهارات السلوكية هي مهارات مرتبطة بسلوك الفرد من حيث قدرته على ضبط نفسه والتعامل مع الآخرين والاتصال بهم، وتشمل هذه المهارات كلا من المهارات الشخصية، ومهارات التعامل مع الآخرين والاتصال بهم. وفيما يلي عرض مختصر لكل منهما.

1-المهارات الشخصية Personal Skills

وهي مهارات مرتبطة باتجاهات وسلوك المحاسب، وتطوير هذه المهارات يمكن المحاسب من التعلم، وتهذيب سلوكه، وتغيير اتجاهاته، ويمكن اعتبار المحاسب ذو مهارات شخصية، إذا ما كان قادرا على:

- إدارة ذاته Self-Management، وإدارة الذات تعني محاولة الفرد التعرف على حقيقته وحقيقة سلوكه في العمل، ويشمل ذلك تعلمه لكيفية التعامل مع أوجه القصور، ومواجهة المشكلات التنظيمية المحتملة، كما أنه يجب معرفة الوقت المناسب لانسحابه من الموقف المجهد، ومتى تدعوه الضرورة إلى مساعدة ومساندة الآخرين، الذين هم في نفس الظروف المجهدة.
- المبادرة والتأثير، والتعلم الذاتي : أي أن لديه مهارة التعلم مدى الحياة التي تتيح له إمكانية جلب المعارف اللازمة لحل مشاكل العمل اليومية.
- اختيار وتخصيص Assign الأولويات في حدود الموارد المتاحة، مع القدرة على تنظيم العمل، بحيث يتم إنجازه قبل ضغط المواعيد الأخيرة Tight Deadlines.

- تحفيز الآخرين وتوقع التغيير، والقدرة على التعامل معه.
- مراعاة قيم وأخلاق ومواقف المهنة عند صنع القرار، كأن يتصف المحاسب بالسرية والأمانة فلا ينشر أسرار عملائه ولا يعطي رأياً مضللاً.
- الحذر المهني Professional Skepticism وهذه المهارة تتطلب توفر عنصر الذكاء، فإذا لم يكن المحاسب ذكياً فقد تنطلي عليه الحيل حتى البسيطة منها.

2-مهارات التعامل مع الآخرين والاتصال بهم

Interpersonal and Communication Skills

- وهي مهارات تمكن المحاسب من العمل مع الآخرين في اتجاه تحقيق المنفعة المشتركة للمنظمة، وتمكنه من استقبال ونقل المعلومات بفعالية، وصياغة الأحكام المعقولة، وصنع القرارات ويمكن اعتبار المحاسب ممتلكاً لهذه المهارات إذا ما استطاع:
- حسن التفاوض مع الآخرين متخذاً من الشورى منهجاً لمواجهة التعارض، وحل الخلافات.
 - التفاهم والتعامل مع الفروق الثقافية والذهنية للأفراد، كالتفهم للشخصيات والأمزجة الأخرى وتقبل الآراء الأخرى.
 - ابتكار الحلول وتداولها، وإبرام الاتفاقيات، ولقد أثبتت الدراسات أن هناك علاقة بين السلوك الاجتماعي والتفكير الابتكاري؛ بمعنى أن كل ما يتعلمه الفرد عن طريق علاقاته الإنسانية المتداخلة يَكُون لديه تراكمًا ثقافيًا يدفعه

نحو الابتكار، وأن التدريب يحسن من التفكير الإبتكاري.

- حل المواقف المتعارضة بكفاءة، كالبدء بطرح الآراء المقبولة من قبل المعارضين لاجتذاب ثقتهم، ثم مناقشة وجهات النظر المعارضة.
- المناقشة وتقديم التقارير والدفاع عن آرائه، وذلك من خلال الاتصالات الرسمية وغير الرسمية، الشفهية والمكتوبة، ولكي يفعل المحاسب من اتصالاته قد يحتاج إلى تخطيط عمليات التعامل مع كافة أشكال الاتصال.
- الإنصات والقراءة بفعالية أي الوعي والفهم لما يسمع أو يقرأ، والقدرة على فهم اللغة وتمييز الأفكار الرئيسة، وتنظيم المعلومات المتحصل عليها، والتمكن من استدعائها.



(تمرين)

سلوك الفرد في فريق العمل

أوافق بشدة	أوافق	الموقف غير محدد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	
السلوك الذي يهتم بالمهام					
					1. أفرز أفكار جديدة وأنفذها.
					2. أسهل عملية تقديم الحقائق للفريق .
					3. أقوم بتلخيص الأفكار وأربطها معا .
					4. أقوم بتجميع الفريق حول المهمة المطلوبة .
					5. أتأكد من اتخاذ القرارات في التوقيت السليم.
السلوك الذي يهتم بالعلاقات بين الأفراد					
					6. أساند وأشجع الآخرين .
					7. أحاول تحقيق الانسجام .
					8. أحاول أن أجد عوامل مشتركة بين الأفراد.
					9. أشجع المشاركة في اتخاذ القرار .

السلوك الذي يهتم بالذات					
					10. أظهر العدوانية.
					11. أتجنب المشاركة .
					12. أسيطر على فريق العمل.

النتائج:

1. جمع الدرجات التي حصلت عليها من المجموعات الثلاث .
2. في حالة حصولك على درجة بين الحزم التالية تعتبر من الأفراد الذين يعظمون فعالية فريق العمل :
 - ما بين 25-20 في السلوك الذي يهتم بالمهام.
 - ما بين 20-16 في السلوك الذي يهتم بالعلاقات بين الأفراد.
 - ما بين 16-3 في السلوك الذي يهتم بالذات.



أسباب فشل فرق العمل

إن من أهم التحديات التي تواجه المنظمات وفقاً لمفاهيم فرق العمل يتمثل في تحدي ردم الفجوة بين متطلبات المنظمة ومهارات العاملين، والاستخدام الأمثل للتقنيات المتطورة والحرص على الكفاءات الوظيفية المتميزة التي تحقق أهداف المنظمة، ففي المنظمات الناجحة تعتبر العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين هي حجر الأساس لنجاح فرق العمل المختلفة ويلعب القائد أو المدير دور مهم في تطوير هذه العلاقة في مناخ من الثقة المتبادلة والاحترام والفهم الشامل لاحتياجات كل من المنظمة والفرد وذلك لخلق بيئة ملائمة لتحقيق أهداف وتوجهات الإدارة العليا للمنظمة وفي نفس اللحظة يتم تحقيق أهداف وتطلعات العاملين .

إن الإدارة التقليدية للأعمال تجعل القائد أو المدير هو محور التوجهات، وإغفال دور الأفراد بشكل أو بآخر يتعارض مع واقع اليوم الذي يفرض على القائد/المدير إذا رغب في النجاح أن يتخلص من الأساليب التي عفا عليها الزمن وأن يتسلح بسلاح الثقة والطمأنينة ويفسح المجال لاهتمامات المرؤوسين وأفكارهم ووجهات نظرهم وأن يسعى باستمرار لدفع السلطة إلى أسفل السلم التنظيمي لتمكينهم من أداء أعمالهم لأنهم أكثر التصاقاً بها ويعلمون خفاياها ومتطلبات النجاح بها وكيفية قياسها لذلك يمكن لنا استنتاج العوائق التي تواجه فرق العمل في المنظمات وإيضاحها على النحو التالي:

(أ) المعوقات التنظيمية :

1-المعوقات الثقافية:

ثقافة المناخ التنظيمي قد يطغى عليها ثقافة الفردية والتنافس والتركيز على الإنجاز الشخصي ويكون الحديث عن فرق العمل كمفهوم حديث سطحي بعيد كل البعد عن الإلمام بفوائد المفهوم أو وجود الدافع للعمل به . إن إيمان القادة والمدراء (صناع القرارات) بمنهجية فرق العمل كأسلوب إداري يؤدي إلى اعتقادهم بأهميتها وهذا الاعتقاد يخلق الدافع للبحث بجدية عن الفوائد والمنافع ومن ثم تحدد الاحتياجات التي يمكن تحقيقها من خلال فرق العمل المختلفة، وعلى العكس من ذلك فإن افتقار القادة والمدراء لهذا الأمر يوجد ثقافة تنظيمية تمنع العمل على شكل فرق عمل .

2- التركيز على إنجاز العمل :

بمعنى التركيز على قبول الوظيفة كما هي والقيام بمهامها بدون النظر إلى العلاقات والمشاعر والاحتياجات الإنسانية للأفراد انطلاقاً من قاعدة "أستطيع أن أعمل" فتنجز الأعمال الموكلة للأفراد إما بشكل جماعي أو بشكل فردي ويصرف النظر عن كل ما من شأنه تحقيق البناء الفعال لفرق العمل .

3- ضعف التفكير الإستراتيجي:

من المعروف إن التفكير الإستراتيجي يؤدي إلى التمييز بين السبب والنتيجة بما يساعد على تحديد المشاكل التي تواجهها المنظمة والأسباب

الرئيسة لها ، كما يحقق الحصول على أفكار وحلول جديدة بعيدة عن الطرق التقليدية في أداء الأعمال ، وكذلك عدم الخوض في الجانب التنفيذي والتركيز على الجانب الاستراتيجي المهم ومن ثم استخلاص النتائج ومعرفة أثر كل ذلك على الأفراد من خلال دراسة مدى استجابتهم للكثير من القرارات الإدارية التي تتخذ . ولمزيد من الإيضاح فإن التفكير الإستراتيجي يوفر عامل الوقت ويساعد على تحديد المهارات المطلوبة للمستويات الإدارية المختلفة ليحول دون قيام التحسينات الثقافية المانعة لمنهجية بناء فرق العمل.

4- الهيكل التنظيمي :

عندما يكون هناك هيكل تقليدي ذو تسلسل هرمي واسع وهناك عدد من المراتب مختلفة المستويات وينظر إلى بعض القطاعات بمنظور مختلف يقلل من مكانتها في التنظيم فإن العمل على شكل فريق عمل يكون عملية صعبة جداً وتصبح نشاطات بناء فرق العمل الفعالة غاية في التعقيد .

5- نظم الحوافز والمكافآت:

تؤدي نظم الحوافز والمكافآت التي توجه للجهود الفردية إلى تأثير كبير على عمليات بناء فرق العمل وتعيق تقدمها من خلال التركيز على الفردية وإيجاد التنافس .

(ب) المعوقات الفردية:

1- معتقدات قائد الفريق :

تلعب معتقدات قائد الفريق واتجاهاته ومعرفته ومهاراته دوراً هاماً في عملية بناء الفريق، حيث لا يكفي الإيمان بأهمية فرق العمل لوحده في بناء فرق عمل ذات فعالية عالية حيث يعود بعض القادة إلى العمل الفردي بمجرد التعرض إلى بعض الضغوط ويسعى ليسود رأيه في النهاية على أنشطة الفريق من منطلق الحرص على عامل الوقت والمحافظة على الكفاءة المطلوبة لإنجاز العمل .

2- المهارات :

هناك نوعان من المهارات : المهارات الفنية ومهارات العمل ضمن الفريق فبخصوص المهارة الفنية لأعضاء الفريق من المهم أن تتوافر بشكل كافٍ لأداء المهمة وليس من الضروري أن يكون هناك مجموعة كاملة من المهارات حيث أن أحد فوائد العمل كفريق هي إتاحة الفرصة للأفراد لتعزيز مهاراتهم وتطوير أنفسهم ويشمل التطور المهارات الفنية ومن المهم أن يتوفر في الفريق المهارات الفنية الملائمة ومهارات التفكير الإستراتيجي والمهارات الشخصية .

3- المكان :

الوضع المثالي هو أن يعمل الفريق في مكان واحد وبقدر ما يكون هناك بعد مكاني بقدر ما يصبح من الصعب بناء فريق عمل فعال وتكون عملية تبادل المعلومات والبيانات ووضع الأهداف عملية مزعجة ومتعبة جداً ويكون التعاون

ضعيفاً بين أعضاء الفريق ويمكن للخبرة أن تساعد في تحسين وضع الفريق والحد من مشاعر العزلة غير أن إعادتهم للعمل في مكان واحد سيؤدي إلى زيادة التعاون .

4- عدد أعضاء الفريق :

يتراوح العدد المثالي لأعضاء فرق العمل عادة ما بين ثلاثة إلى ثمانية أفراد وفي بعض الأحيان يصل العدد إلى عشرة أفراد ، مع ملاحظة إن أي زيادة في العدد عن الحد المعقول فان ذلك يؤدي إلى تخفيض الوقت المتاح لكل عضو للمشاركة الفعالة في نشاط الفريق والمناقشات أثناء الاجتماعات المتعددة وكذلك فان أي نقص في العدد سوف يكون من شأنه الإقلال من فعالية وكفاءة الفريق وذلك لانخفاض وقلة الأفكار والرؤى المختلفة المطلوبة للنجاح في أداء المهمة .

ولذلك يمكن القول بأنه لا يمكن بأي حال من الأحوال بناء فريق فعال إذا كان هذا الفريق سيضم عدداً كبيراً من الأعضاء لان من شأن ذلك انطباق قانون "تناقص الغلة" على مثل هذا النوع من الفرق، حيث كلما زاد عدد أعضاء الفريق كلما قل التعاون وقلة الفعالية والفائدة ولن يتحقق العائد والهدف الذي من أجله تم تشكيل الفريق .



أهمية التوجيه في رفع الروح المعنوية وتحفيز الموظفين

أثبتت الدراسات أن قوة المشروع الحقيقية تكمن في أفرادها أكثر مما تكمن في نظمه أو إجراءاته أو أصوله و موارده، , إن المشروع القادر علي رفع الروح المعنوية للأفراد يكون أكثر قدرة علي تدعيم مركزه التنافسي و مقابلة التحديات و تنمية روح الإنجاز وتطوير الأداء.

وتختص وظيفة التوجيه أساسا بإدارة السلوك البشري وتنمية التعاون الاختياري بين العاملين لتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة. وتعتبر تنمية الروح المعنوية لفريق العمل من أهم عناصر عملية التوجيه التي يقوم بها قائد الفريق، وهي ركيزة أساسية للتوجيه لفعال بجانب ركيزتي الاتصال والقيادة. ويكون القائد مسئولاً عن حفز العاملين للعمل بكفاءة وفاعلية، وضمان ارتباط أهدافهم بأهداف المشروع، وذلك من خلال رفع معنوياتهم.

تعريف الروح المعنوية :

عرف البعض الروح المعنوية بأنها قدرة الفريق علي التكاتف بإصرار و مثابرة و ثبات من أجل تحقيق هدف مشترك.

ومن هذا التعريف نري أن الروح المعنوية ترتبط بخمسة عوامل هي:

- ثقة أعضاء الفريق في الهدف.
- ثقة أعضاء الفريق في القيادة.

- ثقة أعضاء الفريق في بعضهم البعض.

- الكفاءة التنظيمية للفريق.

- الحالة العاطفية والنفسية و الذهنية لأعضاء المجموعة.

وفي كثير من الحالات يكون من الصعب تحقيق معدل عال لهذه العوامل مجتمعة، إلا أنه لا يلزم لرفع الروح المعنوية للفريق اكتمال هذه العناصر، كما أن انخفاض أحدها لا يؤدي بالضرورة إلى انخفاض الروح المعنوية الكلية.

الروح المعنوية و احتياجات العاملين:

- بالإضافة إلى ضرورة أن يوفر العمل للعاملين المقابل لقضاء احتياجاتهم الأساسية من طعام وشراب و مسكن، فإن لهم مطالب أخرى من بيئة العمل، منها:
- توفير الفراغ الطبيعي و الاجتماعي.
 - إتاحة الفرص للتعبير عن أنفسهم وقدراتهم وآرائهم و مواهبهم.
 - تنمية مهاراتهم و قدراتهم.
 - الاعتراف بهم ضمن الهيئة الاجتماعية.
 - التقدير واحترام جهودهم وأفكارهم.

دور القيادة في تنمية الروح المعنوية:

هناك العديد من العوامل التي تتفاعل مع بعضها لتوفير المناخ السلوكي السليم، وتطوير العلاقات داخل المشروع لتنطوي علي جو من الثقة والاحترام و التعاون يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية و زيادة إنتاجيتهم.

ومن هذه العوامل:

- توافر فرص الاتصال الشخصي و المباشر.
- أسلوب تفويض السلطات ودعم القدرة علي اتخاذ القرار.
- الأهداف الواقعية و الطموحة.
- أسلوب القيادة والإشراف (العدالة؟ التوجيه نحو تحقيق الأهداف ؟ التدعيم؟ النقد الهادف).
- الهيكل التنظيمي و النظام الإداري (وضوح السلطات والمسئوليات، نظم الحوافز) .
- أسلوب معالجة الشكاوي والتظلمات.

صفات الوظيفة ورفع الروح المعنوية:

توجد العديد من الصفات تتعلق بالوظيفة، وعند مراعاتها يكون لها أثر كبير في رفع الروح المعنوية، ومنها:

1. تنوع المهارات skill variety:

وهو تعدد الأنشطة و المهارات اللازمة لأداء الوظيفة، فالموظف لا يجذب الوظيفة ذات المهارات القليلة أو المهارة الواحدة مثل أن تكون مهمته ملاً استثماراً العميل، وعلي العكس فإن الوظيفة التي تشمل مهارات اتصال، مع مهارات الحاسب، مع مهارات التحليل تكون أكبر أثراً في رفع الروح المعنوية.

2. هوية الوظيفة job identity:

وهو أن تكون الوظيفة مؤدية إلى إتمام جزء كامل ومحدد من العمل.

3. أهمية ومغزى الوظيفة job significance:

يجب أن يتفهم الموظف أو عضو الفريق أهمية العمل الذي يقوم به كجزء من العمل الكلي الذي تقوم به المنظمة، وكذلك تأثير هذا العمل علي العملاء أوالمستفيدين من عمل المنظمة.

4. الاستقلالية autonomy:

يجب أن تحتوي الوظيفة علي قدر من التفويض في اتخاذ القرار فيما يتعلق بتنفيذ الأهداف، بما يمكنهم من الابتكار والشعور بالذاتية.

5. التغذية المرتدة feedback:

أن تكون أداء مهام العمل مرتبطة بالحصول علي قدر من المعلومات عن كفاءة و فاعلية الأداء.

وبناء عليه يمكن أن تقوم القيادة بالتدخل لرفع الروح المعنوية بعدة أساليب إذا دعت الحاجة، مثل تدوير العمل، وتوسيع المهام، إثراء الوظيفة.

ويكون ذلك عن طريق تجميع للمهام، أو خلق وحدات للعمل حسب طبيعة كل عمل، أو إقامة علاقات أقوى مع العملاء، أو الإثراء الرأسي ببعض المهام القيادية، أو فتح قنوات للتغذية المرتدة.

تحفيز العاملين:

إن عملية الأداء ترتبط بعدة عوامل هي القدرة و المعرفة و الرغبة ، أي يجب أن يكون الفرد قادرا علي أداء المهمة، عارفا بكيفية القيام بها، وراغبا في أدائها، ويكون دور القيادة التدريب لتنمية قدراته ومعرفته بأداء المهمة، ثم التحفيز لزيادة الرغبة في الأداء.

مفهوم التحفيز:

يمكن تعريف التحفيز بأنه تنمية الرغبة في بذل مستوي أعلي من الجهود نحو تحقيق أهداف المؤسسة علي أن تؤدي هذه الجهود إلى إشباع بعض الاحتياجات لدي الأفراد.

ومن هذا التعريف نري أن التحفيز هو عملية تتعلق أساسا بثلاثة عناصر: بذل الجهود، والأهداف، واحتياجات الأفراد، فإذا تم تحفيز الفرد، فإنه يكون مستعدا لبذل المزيد من الجهد، ولكن هذا الجهد لا يكون إيجابيا وفعالا إلا إذا تم توجيهه كما وكيفا لخدمة أهداف المؤسسة، وأخيرا فلكي تستمر عملية التحفيز، فيجب أن ترتبط بإشباع بعض احتياجات الفرد.

نظريات تحفيز الأفراد:

توجد العديد من النظريات التي تساعد في فهم عملية تحفيز العاملين، يمكن تقسيمها إلى نظريات الاحتياجات needs، ونظرية وضع الأهداف، ونظرية التدعيم، ونظرية توقعات الأفراد.

من أشهر نظريات احتياجات الأفراد نظرية ماسلو التي قسم فيها احتياجات الأفراد إلى خمسة مستويات هي: الاحتياجات الفسيولوجية، والحاجة إلى الأمان، والحاجة إلى الانتماء، والحاجة إلى الاعتراف و التقدير، وأخيرا الحاجة إلى تحقيق الذات. ويرى ماسلو أن الفرد يستمر في إشباع مستوي معين من هذه المستويات، فإذا أتم إشباعه فإنه يتطلع إلى مستوي أعلي من هذه المستويات وهكذا.

وقد تمتعت نظرية ماسلو بقبول كبير، وأيدتها العديد من الدراسات، إلا أن التطبيق العملي لها أوضح ضرورة إدخال بعض التعديلات لفهم سلوك الأفراد في مواقف مختلفة كإشباع أكثر من مستوي من الرغبات في نفس الوقت، أو سلوك الفرد عندما يفشل في إشباع مستوي معين من الرغبات.

وضع كلايتون ألدر فير نظرية الوجود- الارتباط- النمو أو ERG Theory ، وهي تعديل في رؤية الاحتياجات الإنسانية للأفراد، فقسم الاحتياجات الإنسانية إلى ثلاث مجموعات، هي الوجود (الاحتياجات الأساسية والأمان)، و الارتباط بالآخرين (الانتماء والعلاقات و المكانة الاجتماعية والاعتراف و التقدير)، والنمو (تحقيق الذات) .

والجديد في هذه النظرية أنها تري أن الفرد قد يعمل علي إشباع أكثر من مستوي في ذات الوقت، إلا أن اهتمام الفرد بمختلف الاحتياجات يختلف من شخص إلى آخر ومن مرحلة إلى أخرى، كما أنها تري أن عدم قدرة الفرد علي إشباع مستوي أعلي من الاحتياجات ستؤدي به إلى الارتداد نحو تحقيق إشباع أكبر لأحد المستويات الأقل.

كما وضع ماك جريجور النظرية X و النظرية Y ، فهو يري أن هناك نوعين من القادة: Y& X، حسب طريقة تعامل كل منهم مع الأفراد، وهذا التقسيم مبني علي بعض الافتراضات لدي كل من النوعين، فالنوع X يفترض أن الأفراد يكرهون العمل، وسيعملون جهدهم علي تجنب القيام به، ولهذا فإن علي القائد رقابتهم، وتوجيههم، وتهديدهم و عقابهم لدفعهم إلى العمل، كما أنه يري أنهم يتجنبون المسؤولية، وأنه ليس لديهم طموح، وأنهم يحتاجون من العمل فقط إلى الأمان وخاصة الأمان المادي.

وعلي العكس، فإن النوع Y يفترض أن الأفراد يرون أن العمل ضرورة طبيعية للإنسان، وأنهم سيمارسون توجيهها ورقابة ذاتيتان، إذا كانوا مقتنعين و ملتزمين بالعمل، إن الفرد العادي يمكن تعليمه و تدريبه علي تقبل المسؤولية و السعي إلي تحملها ، وأن القدرة علي التطوير والابتكار موجودة لدي الجميع وليس القائد أو المدير وحده.

ويري ماك جريجور أن الأغلبية تكون من النوع Y ، ولهذا فإن تحفيز العاملين من وجهة نظره يكون عن طريق المشاركة في المسؤولية، وزيادة

المسئوليات و التحدي في الأهداف الوظيفية، وتقوية العلاقات والروابط بين أفراد الفريق.

كما وضع هرتزبرج نظرية عوامل التحفيز والعوامل الصحية، قسم فيه العوامل الدافعة لسلوك الفرد في العمل إلى قسمين رئيسيين: عوامل التحفيز والعوامل الصحية فوجد أن العوامل المحفزة لسلوك الفرد هي الرغبة في الإنجاز، و الاعتراف و التقدير، وطبيعة العمل نفسه من حيث الأهمية و التحدي، وحجم المسئوليات، والتقدم و التطور، و النمو. كما وجد أن وجود هذه العوامل يؤدي إلى شعور الفرد بالرضا الوظيفي، وأن غيابها يؤدي إلى عدم وجود الرضاء الوظيفي (لكنه لا يؤدي إلى الاستياء).

ووجد عدة عوامل يؤدي غيابها إلى استياء العاملين، في حين يؤدي وجودها إلى عدم وجود الاستياء، (إلا أنه لا يؤدي إلى وجود الرضاء الوظيفي)، وهي العوامل الصحية، ومن هذه العوامل المرتب، ظروف وبيئة العمل، العلاقات داخل العمل، علاقات الإشراف، و البيئة الإدارية وسياسات المنظمة.

والجديد في فكر هرتزبرج هو أن الرضا لا يقابله الاستياء، بل أن الرضا يقابله عدم الرضا، والاستياء يقابله عدم الاستياء، وأن العوامل المتحكمة في كل منهم تختلف عن الأخرى.

أما ماكسيلاند McClland فقد قسم الأفراد إلى ثلاثة أقسام رئيسية حسب احتياجاتهم هي الأفراد ذوي الرغبة في الإنجاز، الرغبة في النفوذ والقوة، والرغبة في الانتماء.

فالأفراد ذوي الرغبة في الإنجاز يسعدون بالإنجاز أكثر من سعادتهم بالعائد المتوقع منه، ويرغبون في أداء الأشياء بصورة أفضل، ويسعون لتحمل المسؤولية، ولا يسعون لأداء المهام السهلة، وكذلك المهام شديدة الصعوبة لأنها لا يرجح أن تجلب لهم الشعور بالإنجاز، وهم مستعدون لتقبل النجاح أو الفشل بشرط أن يكون مبنيا علي جهودهم. وإجمالاً فإنهم يفضلون مستوي متوسط أو أعلى من المتوسط من المخاطرة، ووظائف تضمن لهم معلومات مرتدة فورية، مع مسؤوليات عالية.

ويفضل ذوي الرغبة في النفوذ الوظائف التي توفر لهم ممارسة النفوذ و الرقابة و التحكم في الآخرين، ويفضلون المهام الخالية من المخاطرة أو التحدي، ويميلون إلى البحث عن الوضع الاجتماعي Prestige و ممارسة النفوذ علي الآخرين أكثر من تحري الأداء الجيد. أما الأفراد ذوي الرغبة في الانتماء فيميلون إلى الوظائف و المواقف التي تضمن لهم قدر من العلاقات الاجتماعية، ويرغبون في أن يكونوا مقبولين من الآخرين، ويمكن تحفيزهم عن طريق زيادة العلاقات والروابط و الأنشطة الاجتماعية، و ممارسة الوظائف ذات العلاقة بالجماهيم.

وضع جين برودووتر نظرية وضع الأهداف، و التي قرر فيها أن الهدف يوجه و يحفز الفرد، وأنه لا يكفي لتحفيزه دفعه إلى فعل أقصى ما

يمكنه do your best بل يجب أن تكون الأهداف محددة بدقة، وهو يري أن الهدف الطموح المحدد، عند قبوله من الشخص و اقتناعه به، فإنه يعمل في حد ذاته كحافز، افضل مما تفعله الأهداف السهلة أو غير المحددة، كما يري أن التغذية المرتدة تقوي الحافز وتساعد على الاستمرار. وهو يري أن من أهم العوامل لزيادة تأثير الهدف كحافز: الاقتناع و الالتزام بالهدف، والاقتناع بالقدرة على القيام به.

بينما يري مؤيدو نظرية التدعيم أن التدعيم يوجه ويحفز الفرد، وأن الإجراءات التالية للتصرف الإنساني تؤثر في احتمال تكرار الفرد للتصرف الذي قام به ومستوي الأداء المتوقع في المرات التالية. فإذا أتم الفرد عملاً فإنه يتوقع رد فعل أو تغذية مرتدة من الآخرين، فإذا كان رد الفعل إيجابياً فإن الفرد يميل إلى تكرار الفعل بصورة مماثلة، أو بصورة أفضل حسب مدي رد الفعل، أما إذا كان رد الفعل سلبياً، فربما يؤدي هذا إلى الامتناع عن الفعل.

وترى نظرية التوقعات أن سلوك الفرد يكون سلسلة من العلاقات كالتالي:

- أن الفرد يؤدي الجهد متوقفاً أن يؤدي ذلك لتحسين الأداء.
- إذا تم تحسين الأداء فإن الفرد يتوقع أن يتم تقديره.

وإذا تم تقديره فإنه يتوقع أن يسهم ذلك في تحقيق أهدافه الشخصية و العملية، وعلي هذا فإن وجود هذه العلاقات و تلازمها يسهم في تحفيز العاملين، في حين أن كسر أي منها يؤدي بالعاملين إلى الإحباط وضعف الروح المعنوية.

الأسس العملية لعمليات التحفيز:

مما سبق يمكن استنباط بعض الأسس التي يمكن إتباعها بصورة عملية ومن هذه الأسس ما يلي:

- تعرف علي الفروق الفردية للأفراد (احتياجات ؟ أهداف ؟ دوافع).
- استخدم لكل فرد الحافز المناسب لاحتياجاته وأهدافه ودوافعه.
- تحقق من عدالة النظام الإداري و نظام التحفيز.
- حدد الأهداف بدقة.
- احرص علي تنمية ثقة الأفراد في الهدف، والقيادة، وفي بعضهم البعض.
- احرص علي إتاحة الفرصة للتعبير عن أنفسهم وقدراتهم وآرائهم ومواهبهم.
- احرص علي التغذية المرتدة الفورية.
- اعمل علي تدعيم العوامل الصحية لمنع شعور العاملين بالاستياء، وتدعيم العوامل المحفزة التي تجلب الشعور بالرضاء و التحفيز.
- شارك الأفراد في القرارات المتعلقة بهم.
- اهتم بطبيعة الوظيفة كأساس للتحفيز، و احرص علي تنوع المهارات، ووضوح هويتها و أهميتها، وتوفر حد من الاستقلالية للتنفيذ.
- تأكد من ارتباط كل من الجهد والأداء و التقدير و أهداف الفرد و المنظمة ارتباطا كاملا و عادلا، احرص علي ربط الإنجاز بالتقدير المادي أو المعنوي.

كيف يوجه القائد أتباعه؟

تعتبر مهارة التوجيه هي أكثر المهارات استخدامًا من القائد، فالعمل اليومي مليء بالتوجيه الصادر من القيادة تجاه المرءوسين، وعلى القادة أن يتعلموا مهارات التوجيه المختلفة لضمان سرعة وكفاءة إنجاز الأعمال.

ومن أساليب التوجيه ما يلي:

أولاً : الأمر.

ثانياً : الارتباط.

ثالثاً : الانتقاد..انتقد سرًا كلما أمكن

رابعاً : أسلوب الشطيرة.

أولاً : الأمر:

متى يُستخدم؟

لابد أن يُستخدم في التوقيت المناسب حتى يؤدي دوره المطلوب منه، وأهم الظروف التي يتحتم فيها استخدام الأمر هي الأوضاع التي يكون فيها الوقت ضيقًا، أو عندما لا يجد الشخص الواجب عليه أداء العمل المطلوب الرغبة في نفسه لأدائه.

السلبيات:

وعلى القائد أن لا يسرف في مثل هذا الأسلوب؛ لأنه ما إن يعتاده القائد حتى يصير عادة روتينية وسهلة للغاية، حيث لا يكون لزاماً عليه أن يفكر فيمن يقودهم، وليس عليه إلا أن يصدر الأوامر.

ولاشك أن النتائج العكسية ستكون حصيلة إدمان هذا الأسلوب من انخفاض الروح المعنوية، وعدم مشاركة المرءوسين، ولا الإدلاء بدلوهم، بل وسيتكون القائد يخطئ دونما أية محاولة لتصويبه.

الأسلوب الصحيح لاستخدام هذه الوسيلة:

عندما يستخدم القائد أسلوب الأمر فلا بد أن يتأكد من أداء ذلك بالأسلوب الصحيح؛ لأن الكثيرين يقتصرون على مجرد إصدار الأوامر ويفترضون فهم الآخرين لهم بينما قد لا يكون ذلك هو الواقع.

ولذلك فعلى القائد وهو يستخدم أسلوب الأمر أن يوضح لفاعل هذا الأمر كل الأمور المتعلقة بهذا الفعل، وليطرح افتراضاته جانباً حتى لا يتوقع شيئاً ثم يفاجأ بشيء آخر.

ومما يدل على ذلك ما قام به أحد مشرفي الهندسة الجدد في شركة "بوينج سياتل" بتوزيع المهام على الموظفين عنده، وكان عددهم خمسة، وكان توزيعه للعمل أوتوماتيكياً، ولم يترك للموظفين أية فرصة للاستفسار، وكان من ضمن المهام التي أمر بها أحدهم، أن ينظف مجموعة

من النماذج الرئيسية المصنوعة من الألومونيوم لمحرك الطائرة ب-17، وأخبره أنه يريد تنظيفها بحيث لا يدع بها أي أثر للاتساخ.

وكانت هذه النماذج المصنوعة من الألومونيوم توضح كيفية تصنيع المحرك وتجميعه، وكان المطلوب هو تنظيفها من الحبر والشحم، وكانت قيمة الواحد منها في ذلك الوقت 10 آلاف دولار، ولأن المشرف طلب نظافتها بحيث لا يرى فيه أي أثر للاتساخ؛ فما كان من هذا المهندس قليل الخبرة إلا أن أساء الفهم، فجاء بسائل للتنظيف وبذل مجهوداً كبيراً في تنظيف المعدن إلى أن لمع، وأزال منه النماذج المهمة.

وذهب في نهاية اليوم يملؤه الفخر ليعرض عمله على المشرف؛ فما كان منه إلا أن فصله بالرغم من أنه لا يستحق الفصل، لأن المخطئ هو ذلك المشرف الذي لم يعرف كيف يستخدم أسلوب الأمر.
ثانيًا - الارتباط:

ونعني به قدرة القائد على ربط الأتباع بما يريد فعله؛ حتى يتبنوا هدفه على أنه هدفهم ويلتزموا بتحقيقه؛ ولهذا يعد الارتباط من أهم وأقوى أساليب التوجيه والتأثير المباشرة.

الوصفة اليابانية:

والإدارة اليابانية تعد الارتباط عنصرًا هامًا من عناصر الإدارة، ويسمونه "بالرينجي"، فاليابانيون يفعلون كل ما يمكن من جهد للتأكد من

أن القادة والعمال على جميع المستويات قد أدلوا بدلوهم بشأن اقتراح ما ولا يتم تنفيذ هذا الاقتراح، حتى تتاح الفرص للجميع لدراسته وإبداء وجهة النظر فيه.

إيجابيات هذه الوسيلة:

وقد يستبطن المدراء من الدول الأخرى القرارات عند اليابانيين التي تستغرق وقتًا أكثر من مثيلاتها من الدول الصناعية الكبرى، لكن مع هذا تجد المؤسسة اليابانية مرتبطة تمامًا وملزمة بتحقيق الهدف وتحصيل النتائج الإيجابية بمجرد اتخاذ القرار، وعندئذٍ يقوم اليابانيون بتنفيذ القرار بفاعلية وسرعة مذهلة.

وتبرز قوة أسلوب الارتباط؛ من حيث أننا نحارب بشدة من أجل الأشياء التي نملكها، والارتباط يؤكد على تملك الجميع قادة وأتباعًا للفكرة والقرار، وهذا يفسر التفاني الذي تجده من الجميع في سبيل تحقيق القرار.

وهنا يحكي لنا "هورد شولتز" عن سر نجاح سلسلة محلات المشروبات الأمريكية "ستاربكس"؛ فيقول: (إذا أردت أن أحدد شيئًا يجعل "ستاربكس" متفوقة على مثيلاتها من الشركات؛ فهو إدخال نظام الشراكة والذي أصبح جميع الموظفين من خلاله شركاء)، ويكمل: (وقد كان هدفي أن أربط بين قيمة المساهمين والمكافآت بعيدة المدى للموظفين، كنت أريد أن تُتاح للموظفين فرصة للمشاركة في مزايا النمو، وأن أوضح الارتباط بين ما يقدمونه من مساهمات وبين ازدياد قيمة الشركة).

في أي المجالات يُستخدم؟

وأسلوب الارتباط يمكن استخدامه في جميع الأشياء؛ من القيم والمبادئ حتى مشاركة المعلومات، إلا أن أهم المجالات التي ينبغي على القائد أن يسعى لتحقيق الارتباط فيها هو مجال الإنجازات والنتائج.

فالقائد الذي ينسب كل الإنجازات لنفسه ويرى الأتباع مجرد منفذين لتعليماته؛ لاشك أن الفشل سيقابله في منعطف ما من حياته القيادية، فالمشاركة في الإنجازات وإحساس الأتباع بأنهم قد حققوا للمؤسسة إنجازات كبيرة تحت قيادة هذا القائد البارِع؛ توفر للقائد ولاء لا حدود له، وضماناً لاستمرار عطاء الموظفين بما يضمن مصلحة المؤسسة والأهداف المطلوب تنفيذها.

ثالثاً: الانتقاد... انتقد سرّاً كلما أمكن:

إذا أراد القائد أن يكون له أعداء وأن يصعب من مهمته القيادية؛ فليس عليه إلا أن يبين للشخص خطأه علانية، وبالتالي سيخرج ذلك الشخص، وربما امتنع عن إتباعه، ويزداد الأمر سوءاً إذا كان الحضور يؤيدون الشخص الذي انتقدته؛ فلربما أدى ذلك إلى خلق المزيد من الأعداء.

رابعاً : أسلوب الشطيرة:

لا يخفى على أي إنسان كم للمدح من أثر على الممدوح؛ ولذلك يعتمد أسلوب الشطيرة على أن يقول القائد شيئين طيبين عن الشخص المُنتَقَد من قبل الحديث وبعده.

ولنفترض أنك مضطر إلى انتقاد أحد مرءوسيك لأنه يصل إلى العمل متأخراً عن مواعده عشرين دقيقة كل صباح، فعليك أن تجد شيئين يفعلهما هذا الشخص على نحو جيد، ثم انتقده على النحو التالي:

(أنت تكتب تقارير رائعة، ودائماً ما تكون دقيقة وجيدة، وكانت النصيحة التي لفتت نظرنا إليها عظيمة القيمة ساعدتنا في مهمتنا)، والآن تقوم بوضع النقد: (ولكن حضورك إلى العمل متأخراً عشرين دقيقة كل صباح يلحق بنا الضرر، وكثيراً ما يتصل بنا عملاء قبل مجيئك ولا نضطر إلى اتخاذ القرارات دون الحصول على نصيحتك؛ ولذا ما أتوقعه منك أن تأتي في موعدك من الآن فصاعداً).

ثم قم باستيفاء الشطيرة بإضافة شيء آخر عن حسناته: (وللحق؛ فأني أعتمد على النصائح التي تتضمنها تقاريرك، وبدونك لن يكون أدائي ولا أداء المؤسسة بمثل هذه الجودة).
وحتى ينجح توجيهك لأتباعك، لابد أولاً أن تعلم إلى أين أنت سائر، فكما يقول ستيفن كوفي: (فقد يقود الإنسان سيارته بكفاءة عالية، ولكن إذا كان لا يملك خارطة للطريق واتجه الوجهة الخطأ، فإن عمله لا يتسم بالفاعلية، ولو أن طائرة متجهة من لندن إلى موسكو انحرفت عن مسارها درجة واحدة؛ لوجدت نفسها أخيراً في مطار القاهرة).



طرق وأساليب تقييم أداء فرق العمل

عندما يصل الفريق إلى مرحلة النضج المناسبة يكون مطلوباً من أعضائه تقويم بعضهم البعض. وبالرغم من التخوف المتوقع للكثير من الأعضاء لعدم قيامهم بدور المقوم من قبل، فإن الفوائد التي تعود على الفريق من اتباع هذا الأسلوب أكثر بكثير من أي مخاطر قد تقابل هذا العمل.

1- فوائد تقويم الأداء من قبل الفريق :

- يعرف كل عضو من أعضاء الفريق مستوى أداء بقية زملائه أفضل من أي مدير، ولهذا يستطيع تقويمه بصورة أكثر دقة.
- يعتبر تأثير الزملاء وضغوطهم من أقوى عناصر التحفيز لأعضاء الفريق.
- يؤدي إلى عدم تفرد رأي واحد بالتقويم.
- يلاحظ أعضاء الفريق أداء بعضهم بصورة دورية ومنتظمة، فيكون تقييمهم دقيقاً وشاملاً.
- تنمو مهارة التقويم لدى الأعضاء مع الممارسة.
- يؤدي إلى الرقابة الذاتية وزيادة الالتزام والإنتاجية.
- زيادة معرفة الأعضاء بمعايير تقويم الأداء والسلوك المطلوب منهم وذلك لكونهم مسئولين عن المحافظة عليه.

2- مشكلات تقييم أداء الفريق :

- تستهلك قدراً كبيراً من الوقت.
 - يكون من الصعب التفريق بين مساهمات الفريق ومساهمات الأفراد.
 - لا يشعر الأعضاء بالارتياح عند تقييم أداء زملائهم.
- يحتاج إلى قدر كبير من التدريب حتى يستطيع الأعضاء إعطاء إفادة مرتدة عن أداء زملائهم فضلاً عن قدرتهم على العمل كموجهين.

3- هذا ويؤثر تقييم الأداء على ثلاثة مستويات مختلفة :

- أولاً: العمل الفعلي الذي يقوم به.
 - ثانياً العمل الذي يؤديه كعضو في الفريق.
 - ثالثاً : أداء المنظمة.
- لذا يجب التطرق للمستويات الثلاثة حتى يكون شاملاً. ولكي يتحقق ذلك لابد لتقييم أداء الفريق من أن يتبع إحدى طرق التقييم التالية حتى يحقق الشمول المطلوب:
- **تقويم الزملاء :** يقوم الأعضاء بتقويم أداء بقية أعضاء الفريق.
 - **رضا العملاء :** يتم قياس مستوى رضا العملاء الداخليين والخارجيين.
 - **التقويم الذاتي :** يقوم أعضاء الفريق بتقويم أداء الفريق ككل.

- قيام قائد الفريق بالتقويم: يقوم القائد بتقويم أداء بقية أعضاء الفريق.
- تقييم الإدارة : يقوم مدير الإدارة بتقويم أداء بقية أعضاء الفريق مركزاً على ما تحقق من نتائج.

4- نتائج التقييم الفعال :

- توفر الثقة المتبادلة بين الإدارة والفريق.
- الاتفاق المسبق على الإجراءات المتبعة لتقييم أداء الفريق.
- التحديد الواضح لأهداف الأداء للأعضاء ولل فريق ككل.
- موافقة الجميع على مقاييس الأداء المستخدمة.
- إتباع نظام للإفادة المرتدة يتيح قدراً من التقييم الغير رسمي.
- التبادل الحر والمفتوح للمعلومات.
- تقدير الأداء المتميز.
- يرسخ الاحترام المتبادل بين الأعضاء.

5- مجالات التقويم :

- تقويم المخرجات : ويشمل مدى تحقيق الأهداف، ورضا العملاء، كمية العمل، جودة العمل، الإلمام بالعمل، الصيانة الفنية، اتباع تعاليم الأمن.

- تقويم المدخلات: ويشمل تشجيع المنظمة لعمل الفرق، المساهمة والمشاركة التي تقوم بها الأعضاء، مصداقية الاتصالات الشفهية والمكتوبة، القدرة على العمل الجماعي، التعامل مع الصراعات، التخطيط ووضع الأهداف، اتخاذ القرارات بالمشاركة، حل المشكلات، مهارات التحليل، الثقة بين الأعضاء، الالتزام بالقواعد والمعايير الموضوعية، الاعتماد المتبادل، المهارات الإدارية، الالتزام، العلاقات الشخصية بين الأعضاء، حجم المبادرات التي يقوم بها الأعضاء، تبادل الأدوار القيادية بين الأعضاء، القدرة على تقبل التغيير والمخاطرة.



نموذج تقييم فريق عمل

الجزء الأول: يملأ من قبل رئيس الفريق

مسمى فريق العمل/اللجنة

قرار التشكيل (الرقم وتاريخ الإصدار)

تاريخ تنفيذ التقييم الذاتي

م	العبارات	%100-90 ممتاز	%89-80 جيد جداً	%79-70 جيد	%69-60 متوسط	أقل من 60% ضعيف
اجتماعات فريق العمل / اللجنة:						
1	الاجتماعات تبدأ وتنتهي في الميعاد المحدد					
2	يتم العمل بجدول الأعمال					
3	معظم وقت الاجتماع يسخر للمناقشات الهامة					
4	يجتمع أعضاء فريق العمل / اللجنة في أوقات أخرى كلما دعت الحاجة					
5	الغياب لا يمثل ظاهرة أو مشكلة					
6	هناك متابعة لما تم الاتفاق عليه في الاجتماعات السابقة					

م	العبارات	ممتاز %100-90	جيد جداً %89-80	جيد %79-70	متوسط %69-60	أقل من 60% ضعيف
المهام والمسؤوليات:						
7	قائد فريق العمل / رئيس اللجنة فعال					
8	فريق العمل / اللجنة فعال ويتم التركيز على المهام المناطة بالفريق / اللجنة					
9	جميع الأفراد يشاركون في الاجتماعات					
10	المسؤوليات توزع بالتساوي على أعضاء فريق العمل / اللجنة					
مهارات الاتصالات والتواصل:						
11	هناك اتصال فعال بين أعضاء فريق العمل / اللجنة					
12	مناقشات أعضاء فريق العمل / اللجنة دائماً بناءة					
اتخاذ القرارات:						
13	هناك آليات فعالة لاتخاذ القرارات					
14	تستخدم البيانات والمعلومات لاتخاذ القرار					
15	دائماً القرارات تؤخذ بالإجماع					

م	العبارات	ممتاز %100-90	جيد جداً %89-80	جيد %79-70	متوسط %69-60	أقل من 60% ضعيف
فعالية المشاركة:						
16	الأفكار الجديدة يتم الترحيب بها من أعضاء فريق العمل / اللجنة					
17	هناك جو عام من الثقة والاحترام يساعد على العمل معاً كأعضاء في فريق العمل / اللجنة					
18	الأعضاء مدربون على أساليب العمل الجماعي ضمن فريق					
فاعلية الفريق بصفة عامة:						
19	فريق العمل / اللجنة يُنجز ما يكلف به					
20	لدي من الحافز مما يجعلني أفعل أقصى ما أستطيع ضمن أعمال فريق العمل / اللجنة					
21	نحن أعضاء فريق العمل / اللجنة لدينا الوسائل والقدرة على إنجاز المهام					

المعدل (من 100)	
-----------------	--

المسمى الوظيفي:

اسم رئيس الفريق:

التاريخ / /

(التوقيع)

الجزء الثاني: لاستخدام إدارة المعرفة

الاسم: _____ المسمى الوظيفي: _____

(التوقيع) _____ التاريخ / /

م	الجزء الأول - المنهجيات	لا يوجد أدلة	أدلة ضعيفة	متوسطة	أدلة جيدة جداً	الأدلة جيدة جداً	أدلة متميزة وشاملة
		1	2	3	4	5	
تشكيل وبناء فريق العمل/اللجنة							
1	لفريق العمل/ اللجنة أهداف محددة وموثقة ومعتمدة تخدم التوجهات المؤسسية						
2	تشكيل فريق العمل/ اللجنة على أساس مهام ومسؤوليات موثقة ومعتمدة						
3	لدى فريق العمل/ اللجنة كل ما تحتاجه من الصلاحيات والموارد اللازمة لتحقيق المهام						
4	لدى الأعضاء أدوار واضحة ترتبط بأهداف ومهام فريق العمل/ اللجنة						

م	الجزء الأول - المنهجيات	لا يوجد أدلة	أدلة ضعيفة	أدلة جيدة / متوسطة	أدلة جيدة جداً	الأدلة جيدة وشاملة	أدلة متميزة
		1	2	3	4	5	
كيفية عمل فريق العمل/اللجنة							
5	لدى فريق العمل / اللجنة آلية عمل محددة وموثقة (تتضمن دورية عقد الاجتماعات، أوقاتها، التنسيق بين الأعضاء، الإجازات الرسمية، الاعتذار عن الحضور، الغياب، النصاب ..إلخ)						
6	لفريق العمل / اللجنة محاضر اجتماعات موثقة ومعتمدة ومعتمدة على جميع الأعضاء						
7	لفريق العمل / اللجنة أسلوب متميز وموثق في أخذ القرارات وحل الخلافات بين الأعضاء						
8	يتم تدريب الأعضاء (عند ظهور حاجة لتدريب معين)						
9	الأعضاء مدربون على أساليب العمل الجماعي ضمن فريق						
10	يقوم الفريق بعقد اجتماعات لمناقشة الدروس المستفادة وتسجيلها						
11	أعضاء الفريق يتبادلون الأفكار والمعرفة						

آلية متابعة الإنجازات والنتائج					
					12 يقوم فريق العمل/ اللجنة بمتابعة إنجازاته ورفع التقارير ضمن الأوقات المحددة
					13 يتم اتخاذ إجراءات تصحيحية لأية معوقات تعرقل إنجاز فريق العمل/ اللجنة لمهامه
تقييم وقياس أداء فريق العمل/ اللجنة					
					14 لدى فريق العمل/ اللجنة مقاييس لأدائه ويتم متابعة نتائج القياس
					15 يضع فريق العمل/ اللجنة خطة للإجراءات التصحيحية بناءً على نتائج التقييم/ القياس
تقدير وتكريم فريق العمل/ اللجنة					
					16 يحصل الأعضاء على تغذية راجعة منتظمة حول أدائهم من قبل قائد فريق العمل/ رئيس اللجنة
					17 يتم تحفيز وتقدير الأعضاء على أدائهم المتميز

م	الجزء الثاني - النتائج					أدنى من الهدف	الهدف	أعلى من الهدف		
	1	2	3	4	5	رديء	ضعيف	مقبول	جيد	متميز
الإنجازات مقارنة مع الأهداف / المهام										
18	نسبة الأهداف / المهام المحققة إلى الأهداف / المهام المخططة والمحددة									
19	نسبة الالتزام بخطة عمل فريق العمل / اللجنة (مدى تحقيق النتائج ضمن الأوقات المحددة دون تأخير)									
التقارير والقرارات / التوصيات										
20	نسبة القرارات / التوصيات المنفذة من القرارات / التوصيات المعتمدة									
21	نسبة الالتزام بتنفيذ القرارات / التوصيات ضمن المواعيد المحددة لها									
الالتزام بعقد وحضور الاجتماعات										
22	نسبة الاجتماعات التي يشارك فيها قائد فريق العمل / رئيس اللجنة من إجمالي الاجتماعات									
23	معدل عدد الحضور لكل اجتماع									
24	نسبة الاجتماعات المنعقدة مقارنة بالمخططة									

م	الجزء الثاني - النتائج				
	أدنى من الهدف		الهدف	أعلى من الهدف	
	رديء	ضعيف	مقبول	جيد	متميز
	1	2	3	4	5
تميز النتائج					
25	مدى وجود تحسن (تطور إيجابي) في مقاييس أداء فريق العمل/ اللجنة ومدى تحقيق الأهداف المحددة لكل مقياس (Targets)				
26	مدى وجود تحسن (تطور إيجابي) في نتائج تقييم أداء فريق العمل/ اللجنة (سواء نتائج التقييم الذاتي/ المؤسسي المحايد)				
27	مدى تميز النتائج المتحققة على مستوى الدائرة/ المستوى المحلي/ الإقليمي/ الدولي (أمثلة: جوائز، شهادات تقدير وشكر... الخ)				
28	الانعكاسات والآثار الإيجابية المترتبة على أعمال فريق العمل/ اللجنة				

المراجع:

د/ طارق السويدان، أ. فيصل باسراحيل - كتاب صناعة القائد - الناشر: دار ابن حزم/لبنان
كنعان، نواف (١٩٨٥م). القيادة الإدارية ، الرياض : دار العلوم للطباعة والنشر .

David Bachanan & Andrzej Huczynski (1997), **Organizational Behavior**. 3rd. edt. New
York:Prentice-Hall P.515.

موضوعات من الإنترنت تحت الروابط الآتية:

15BH<http://www.hrdiscussion.com/hr31228.html>

16BH<http://www.hrdiscussion.com/hr36406.html>

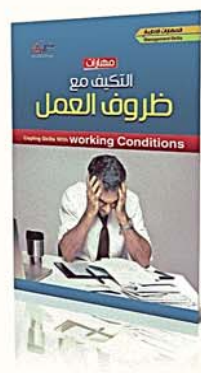
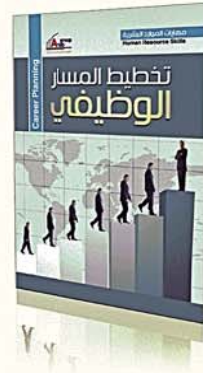
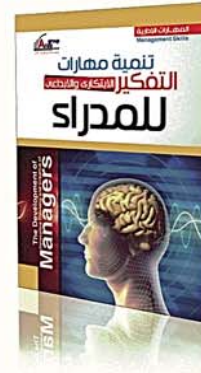
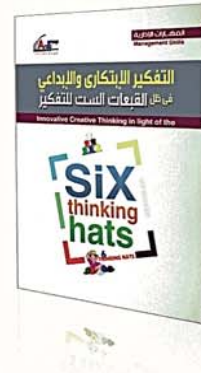
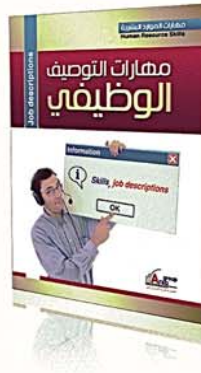
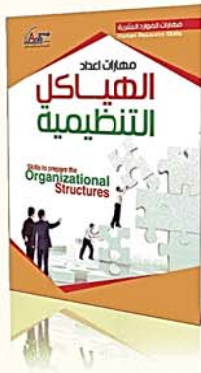
17BH<http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=58886>

18BHhttp://ahmedkordy.blogspot.com/2011/04/blog-post_6816.html

19BH<http://www.arabvolunteering.org/corner/avt9325.html>

20BH[http://www.siironline.org/alabwab/arweqat_alketab\(20\)/136.htm](http://www.siironline.org/alabwab/arweqat_alketab(20)/136.htm)

21BHhttp://ahmedkordy.blogspot.com/2011/04/blog-post_6535.html



Design By: Khaled Hiekal 01007847901



المجموعة العربية للتدريب والنشر